

**UNIVERZITET EDUCONS**  
**Sremska Kamenica**  
**Fakultet za sport i turizam Novi Sad**

**GASTRONOMSKA PONUDA U  
HIJERARHIJI FAKTORA USPEŠNOSTI  
RESTORANSKOG POSLOVANJA**

**Doktorska disertacija**

**Mentor:**

**doc. dr Srđan Milošević**

**Kandidat:**

**Aleksandar Božić**

**Sremska Kamenica, 2020.**

**KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA**

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl, mag, dr): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Aleksandar Božić
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Dr Srđan Milošević, docent
Naslov rada: NR	Gastronomska ponuda u hijerarhiji faktora uspešnosti restoranskog poslovanja
Jezik publikacije: JP	srpski
Jezik izvoda/apstrakta: JI	srpski /engleski
Zemlja publikovanja: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Vojvodina
Godina: GO	2020
Izdavač: IZ	autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Fakultet za sport i turizam, Radnička 30a, Novi Sad
Fizički opis rada: FO	Broj poglavlja: 8; Broj stranica: 227; Broj slika: 14; Broj tabela: 55; Broj referenci: 375 Broj priloga: 2
Naučna oblast: NO	Menadžment i biznis
Naučna disciplina: ND	Turizam
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Gastronomska ponuda, restoransko poslovanje, faktori uspešnosti, indikatori uspešnosti

UDK	
Čuva se u: ČU	Biblioteka, Edukons univerzitet, Fakultet za sport i turizam
Važna napomena: VN	
Izvod/Apstrakt IZ	<p>Uspešnost restoranskog poslovanja, koja se može iskazati pomoću različitih indikatora, zavisi od velikog broja faktora, a gastronomska ponuda se smatra jednim od najznačajnijih. Na osnovu prethodnih istraživanja, pokazalo se da su značajni indikatori uspešnosti restorana profit, trajanje i komentari na internetu. Značajnost velikog broja mogućih faktora uspešnosti različito se procenjuje u zavisnosti od države, kategorije i tipa restorana, metodologije istraživanja, perspektive iz koje je ocenjivana i td. Menadžeri dva uspešna beogradska restorana obuhvaćena studijom slučaja, kao najznačajnije faktore uspešnosti su izdvojili: lokaciju, tradiciju, specifičnu gastronomsku ponudu i kvalitet hrane (restoran Proleće), odnosno kvalitet usluge, kvalitet hrane i osoblje (restoran Zapata).</p> <p>Empirijski deo istraživanja obuhvatio je 196 restorana sa teritorije Beograda, čiji menadžeri su ocenjivali pouzdanosti indikatora i značajnosti faktora uspešnosti. Na osnovu analize podataka eliminisane su multikomponentne i varijable niskog komunaliteta, pa su varijable 45 konačnih indikatora uspešnosti formirale dve komponente (Socijalna odgovornost i ljudski resursi; Profit i tržišna pozicija), dok su varijable 28 konačnih faktora uspešnosti formirale 4 komponente (Faktori društvenog okruženja; Uloga vlasnika; Kvalitet osoblja i odnos prema gostu; Strategija i organizacija rada). Uticaj nezavisnih varijabli na različite komponente indikatora i faktora uspešnosti je bio različit.</p> <p>Na osnovu analize deskriptivnih parametara svih varijabli za prikupljanje podataka o indikatorima (55 stavki) i faktorima (54 stavke) uspešnosti utvrđena je njihova hijerarhija. Menadžeri smatraju da su indikatori u vezi sa doživljajem restorana od strane gostiju i sa spremnošću restorana da izađe u susret njihovim potrebama najbolji pokazatelji uspešnosti, a indikator <b>zadovoljstvo gostiju je</b> zauzeo prvu poziciju u ovoj hijerarhiji. U hijerarhiji faktora uspešnosti <b>gastronomska ponuda</b> je zauzela najvišu poziciju, a osim toga visoko su rangirani i kompetentno upravljanje restoranom, održavanje jasne vizije, misije i strategije, efikasna i redovna komunikacija menadžera sa osobljem, vrsta kuhinje, upravljanje troškovima, jedinstven koncept i dr.</p>

Datum prihvatanja od strane NN veća: DP	04.03.2020.
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije (ime i prezime, titula, zvanje, naziv institucije, status): KO	Predsednik: prof. dr Bela Muhi Član: doc. dr Srđan Milošević Član: doc. dr Marjetka Rangus

**KEY DOCUMENT INFORMATION**

Number *consecutive: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code (BA/BSc, MA/MSc, PhD): CC	PhD
Author: AU	Aleksandar Božić
Mentor (title, name, post): MN	Dr Srđan Milošević, assistant professor
Document title: TI	Gastronomic offer in the hierarchy of restaurant business success factors
Language of main text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	English/Serbian
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	Vojvodina
Year of publication: PY	2020
Publisher: PU	Author
Place of publication: PP	Faculty of Tourism and Sport, Radnička 30a, Novi Sad
Physical description: PD	(8 chapters, pages 227, 14 pictures, 55 tables, 375 sources of relevant literature, 2 Appendix)
Scientific field: SF	Management and business
Scientific discipline: SD	Tourism
Subject, Key words SKW	Gastronomic offer, restaurant business, success factors, success indicators
UC (universal class. code)	
Holding data:	Library of Educons Univesity, Faculty of TIMS, Novi

HD	Sad
Note: N	
Abstract: AB	<p>The success of the restaurant business, which can be expressed by various indicators, depends on a large number of factors, and the gastronomic offer is considered as one of the most important. Based on previous research, it has been shown that significant indicators of restaurant success are profit, duration and comments on the Internet. The significance of a large number of possible success factors is assessed differently depending on the country, category and type of restaurant, research methodology, perspective from which it was evaluated, etc. The managers of two successful Belgrade restaurants included in the case study singled out: location, tradition, specific gastronomic offer and food quality (Proleće restaurant), ie quality of service, food quality and staff (Zapata restaurant) as the most important success factors.</p> <p>The empirical part of the research included 196 restaurants from the territory of Belgrade, whose managers evaluated the reliability of indicators and the significance of success factors. Based on the data analysis, multi component and low communality variables were eliminated, so the variables of 45 final indicators of success formed two components (Social Responsibility and Human Resources; Profit and Market Position), while the variables of 28 final success factors formed 4 components (The role of the owner; The quality of staff and the relationship with the guest; Strategy and organization of work). The influence of independent variables on different components of indicators and factors of success was different.</p> <p>Based on the analysis of descriptive parameters of all variables for collecting data on indicators (55 items) and factors (54 items), their hierarchy was determined. Managers believe that indicators related to the perception of the restaurant by guests and the willingness of the restaurant to meet their needs are the best indicators of success, and the indicator guest satisfaction took the first position in this hierarchy. In the hierarchy of success factors, the gastronomic offer took the highest position, and in addition, competent restaurant management, maintaining a clear vision, mission and strategy, efficient and regular</p>

	communication of managers with staff, type of cuisine, cost management, unique concept, etc. are highly ranked.
Accepted by Sc. Board on: AS	04.03.2020.
Defended/Viva voce Ph D exam. on: DE	
PhD Examination Panel: DB	Chairperson: prof. dr Bela Muhi Member: doc. dr Srđan Milošević Member: doc. dr Marjetka Rangus

*Opredivši se za ovu temu koja je kod nas, pa čak i u regionu veoma skromno istraživana, sa zadovoljstvom sam proveo vreme u proučavanju literature, istraživanju i pisanju ovog rada.*

*Posebnu i najveću zahvalnost dugujem svom mentoru doc. dr Srđanu Miloševiću na nesebičnoj pomoći, utrošenom vremenu, beskrajnom strpljenju i podršci. Takođe, zahvalnost dugujem prof. dr Zlatku Ahmetoviću na korisnim sugestijama prilikom prijave disertacije i prof. dr Dušanu Periću na pomoći oko statističke obrade podataka. U empirijskom delu istraživanja mnogo mi je pomogao kolega Vladan Simović i menadžeri 196 beogradskih restorana koji su mi izašli u susret popunjavanjem anketa.*

*Posebnu zahvalnost dugujem sinu Aleksi i supruzi Dragani na podršci tokom izrade ove disertacije.*

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>11</b>
1.1. PREDMET, CILJ I ZADACI ISTRAŽIVANJA .....	13
1.1.1 PREDMET RADA .....	13
1.1.2. CILJ ISTRAŽIVANJA.....	13
1.1.3. ZADACI ISTRAŽIVANJA.....	14
1.2. METODOLOGIJA .....	15
<b>2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>24</b>
2.1. RESTORANSKO POSLOVANJE .....	24
2.2. SAVREMENI TRENDVI U RESTORATERSTVU .....	34
2.2.1. ODRŽIVOST .....	34
2.2.2. INOVACIJE U RESTORATERSTVU .....	36
2.2.3. SAVREMENI TRENDVI U GASTRONOMIJI.....	38
2.2.4. KOMUNIKACIJA .....	41
2.3. USPEŠNOST RESTORANSKOG POSLOVANJA.....	43
2.3.1. INDIKATORI USPEŠNOSTI RESTORANSKOG POSLOVANJA.....	43
2.3.2. FAKTORI ZNAČAJNI ZA POSLOVANJE RESTORANA.....	49
2.3.2.1. Interni faktori uspešnosti restorana.....	58
2.3.2.1.1. Strateški faktori .....	58
2.3.2.1.2. Faktori koji se odnose na objekat .....	61
2.3.2.1.3. Faktori koji se odnose na restoranski proizvod .....	67
2.3.2.1.4. Faktori koji se odnose na vlasnika.....	70
2.3.2.1.5. Faktori koji se odnose na ljudske resurse .....	75
2.3.2.1.6. Faktori marketinga.....	78
2.3.2.2. Eksterni faktori uspešnosti restorana.....	83
2.3.2.2.1. Opšti eksterni faktori .....	83
2.3.2.2.2. Faktori koji se odnose na konkurenciju.....	86
2.3.2.2.3. Faktori koji se odnose na goste restorana.....	88
2.4. GASTRONOMSKA PONUDA RESTORANA.....	91
2.4.1. GASTRONOMSKA PONUDA KAO DEO RESTORANSKOG PROIZVODA .....	91
2.4.2. GASTRONOMSKA PONUDA KAO FAKTOR USPEŠNOSTI RESTORANA .....	94
2.4.3. GASTRONOMSKA PONUDA KAO DEO TURISTIČKE PONUDE.....	97
<b>3. USPEŠNOST POSLOVANJA BEOGRADSKIH RESTORANA – STUDIJA SLUČAJA.....</b>	<b>100</b>
3.1. OSNOVNI PODACI O RESTORANIMA .....	100
3.2. INTERVJUI SA MENADŽERIMA RESTORANA PROLEĆE I ZAPATA ....	101
3.3. UPOREDNA ANALIZA .....	111
<b>4. PRIKAZ REZULTATA EMPIRIJSKOG DELA ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>114</b>
4.1. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI .....	114
4.2. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI.....	120
4.3. SKALARNI PROSECI EKSTRAHOVANIH KOMPONENTI U PROSTORU INDIKATORA USPEŠNOSTI .....	127
4.3.1. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI RESTORANA SA RAZLIČITE LOKACIJE .....	129

4.3.2. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI RESTORANA RAZLIČITOG OBLIKA VLASNIŠTVA .....	130
4.3.3. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI RAZLIČITIH TIPOVA RESTORANA .....	131
4.3.4. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI RESTORANA U ODNOSU NA VRSTU KUHINJE.....	132
4.3.5. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI RESTORANA U ODNOSU NA BROJ MESTA ZA SEDENJE .....	133
4.3.6. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI RESTORANA U ODNOSU NA BROJ ZAPOSLENIH .....	134
4.3.7. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI U ODNOSU NA TRAJANJE RESTORANA .....	135
4.4. SKALARNI PROSECI EKSTRAHOVANIH KOMPONENTI U PROSTORU FAKTORA USPEŠNOSTI.....	136
4.4.1. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANA SA RAZLIČITE LOKACIJE .....	138
4.4.2. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANA RAZLIČITOG OBLIKA VLASNIŠTVA.....	140
4.4.3. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI RAZLIČITIH TIPOVA RESTORANA .....	141
4.4.4. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANA U ODNOSU NA VRSTU KUHINJE .....	143
4.4.5. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANA U ODNOSU NA BROJ MESTA ZA SEDENJE.....	145
4.4.6. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANA U ODNOSU NA BROJ ZAPOSLENIH .....	147
4.4.7. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI U ODNOSU NA TRAJANJE RESTORANA .....	149
4.5. DESKRIPTIVNI PARAMETRI IZVORNIH INDIKATORA I FAKTORA USPEŠNOSTI .....	150
<b>5. DISKUSIJA .....</b>	<b>155</b>
5.1. DIZAJNIRANJE I VALIDACIJA INSTRUMENTA ZA PROCENU INDIKATORA I FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANSKOG POSLOVANJA .....	155
5.2. HIJERARHIJA INDIKATORA I FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANSKOG POSLOVANJA.....	163
5.3. POZICIJA GASTRONOMSKE PONUDE U HIJERARHIJI FAKTORA USPEŠNOSTI BEOGRADSKIH RESTORANA.....	174
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>178</b>
<b>7. OGRANIČENJA U ISTRAŽIVANJU .....</b>	<b>182</b>
<b>8. LITERATURA .....</b>	<b>184</b>
<b>SPISAK SKRAĆENICA .....</b>	<b>221</b>
<b>SPISAK TABELA .....</b>	<b>222</b>
<b>SPISAK SLIKA .....</b>	<b>226</b>
<b>PRILOG 1: UPITNIK ZA ZA INTERVJU – STUDIJA SLUČAJA.....</b>	<b>227</b>
<b>PRILOG 2: UPITNIK ZA ANKETIRANJE MENADŽERA BEOGRADSKIH RESTORANA .....</b>	<b>229</b>

# 1. UVOD

Restoraterstvo je izuzetno zahtevan deo ugostiteljstva u kome je veoma teško postići uspeh u poslovanju. Da bi se restorani rangirali prema nivou uspešnosti, neophodno je razjasniti šta se podrazumeva pod uspešnim poslovanjem ovih objekata. U tom smislu, definisani su razni indikatori uspešnosti restorana, kao što su: profitabilnost, vreme proteklo od otvaranja restorana, održivost, tj. opstajanje restorana, nagrade osvojene za izvrsnost usluge i kvalitet hrane, likvidnost, solventnost, prihod po raspoloživom mestu za sedenje gostiju ili prihod po kvadratnom metru prostora i td. (Parsa et al., 2005; Camillo et al., 2008; Healy, 2014; Heo, 2017; Healy & Mac Con Iomaire, 2019; Williams, 2018). Međutim, procene različitih autora, koji od tih indikatora su najpouzdaniji pokazatelji uspešnosti restorana su različite. Neki od njih smatraju da je to profitabilnost (Healy, 2014), dok neki veći značaj pridaju trajanju, odnosno opstajanju restorana na tržištu (Parsa et al., 2005; Camillo et al., 2008). Kada je u pitanju uspešnost poslovanja ovih objekata u Srbiji, nema detaljnih istraživanja indikatora uspešnosti, odnosno procene njihove pouzdanosti. Ipak, u naučnim radovima koji se bave proučavanjima nekih drugih tema iz oblasti restoraterstva, često postoji potreba za rangiranjem restorana prema nivou uspešnosti. Stoga je neophodno precizno utvrditi koji indikatori su pouzdani pokazatelji uspešnog poslovanja restorana u našoj zemlji i te indikatore koristiti kao kriterijum za njihovo rangiranje.

Uspešnost poslovanja restorana zavisi od velikog broja faktora, čiji uticaj se ispoljava u različitom stepenu. Brojna istraživanja su usmerena na faktore od kojih zavisi uspešnost poslovanja restorana, pri čemu su mnoga od ovih istraživanja usmerena na faktore koji dovode do njihovog propadanja. Inače, faktori koji utiču na uspešnost restoranskog poslovanja su vrlo brojni i raznovrsni i u različitom stepenu značajni za poslovanje ovih objekata. Pregledom dostupne literature iz ove oblasti mogu se izdvojiti faktori za koje su pojedini autori procenili da u manjem ili većem stepenu utiču na poslovanje restorana. Veliki broj autora je proučavao pojedine faktore ili grupe faktora u cilju procene značajnosti njihovog uticaja na uspešnost poslovanja restorana (Parsa et al., 2005, 2010, 2011, 2015, 2019; Ryu et al., 2012; Lee & Ha, 2014; Green & Pelosa, 2015; Hur & Jang, 2015; Healy & Mac Con Iomaire, 2019). Tako su *Parsa et al.* (2005), ali i *Healy & Mac Con Iomaire* (2019) kao najznačajniji faktor izdvojili

prepoznatljiv koncept, iako su istakli i druge značajne faktore, dok su *Camillo et al.* (2008) pored ostalih faktora istakli emocije vlasnika. Kao i u slučaju indikatora, značajnost različitih faktora za uspešnost poslovanja restorana je proučavana u različitim delovima sveta (najviše u SAD), dok takvih istraživanja u našoj zemlji nije bilo. Neki autori (Karim et al., 2011; Healy, 2014) su analizirajući faktore uspešnosti restorana u svojim zemljama zaključili da je neophodno sprovesti odgovarajuća istraživanja u svakoj pojedinačnoj državi i na osnovu njih napraviti sopstvene modele uspešnosti. Iz toga proizilazi potreba za izučavanjem ovih faktora u našim uslovima privređivanja.

Uspešnost restoranskog poslovanja često se proučava na osnovu studija slučaja, kroz koje se najčešće intervjuišu vlasnici i menadžeri restorana ili eksperti iz odgovarajuće oblasti. U takvim istraživanjima koriste se polustrukturisani intervjui otvorenog tipa, usled čega ispitanici nisu ograničeni na ocenjivanje već ponuđenih stavki, već imaju mogućnost da sa više detalja iznesu svoje viđenje elementa koji se istražuju. Na taj način se može doći do novih indikatora i faktora uspešnosti koji prethodno nisu uključivani u upitnike za ovakva istraživanja, kao i do dopunskih pojašnjenja.

Gastronomska ponuda kao glavni deo restoranskog proizvoda, ima značajan uticaj na izbor restorana od strane gostiju (Sulek & Hensley, 2004; Josiam & Monteiro, 2004), pri čemu njihova percepcija restorana zavisi pre svega od iskustva obroka (Canny, 2014). Procenjuje se da je gastronomska ponuda glavni element konkurentske prednosti restorana i zadovoljstva gostiju, a *Bernardo et al.* (2018) smatraju da je hrana koju restorani nude ključni faktor uspeha vrhunskih restorana. Nasuprot tome, neki već pomenuti autori koji su se bavili istraživanjima kritičnih faktora uspešnosti restorana, često ističu neke druge faktore kao značajne. Takođe, često se ističe to da je svaki restoran priča za sebe i da od spleta različitih okolnosti zavisi koji faktori će i u kom stepenu uticati na uspešnost restorana. S obzirom na činjenicu da do sada nisu rađena istraživanja faktora uspešnosti restorana na našem području, pozicija gastronomske ponude u hijerarhiji ovih faktora nije poznata. Uzimajući u obzir postojanje kulta hrane na Balkanu (Krstić, 2016), može se očekivati da gastronomska ponuda zauzima značajnu poziciju u odnosu na druge faktore koji su se pokazali kao najznačajniji u nekim drugim delovima sveta.

S obzirom na tendencije razvoja turizma i ugostiteljstva i sve bolje pozicioniranje Srbije na turističkoj mapi sveta, neophodno je stvoriti uslove za uspešno poslovanje restorana, a da bi se to postiglo neophodno je utvrditi koji su ključni indikatori te uspešnosti, kao i koji faktori imaju najveći uticaj (pozitivan ili negativan) na uspešnost poslovanja restorana, kako bi se postigla zadovoljavajuća konkurentnost na domaćem i svetskom tržištu. Kada su u pitanju faktori značajni za uspešnost restoranskog poslovanja u našoj zemlji literatura je vrlo skromna, posebno kada su u pitanju praktična istraživanja na terenu. Procena značajnosti ovih faktora za poslovanje restorana može dati veoma korisne smernice menadžerima restorana, koji ova saznanja mogu iskoristiti za unapređenje poslovanja.

## **1.1. PREDMET, CILJ I ZADACI ISTRAŽIVANJA**

### **1.1.1 PREDMET RADA**

Predmet istraživanja ove doktorske disertacije je restoransko poslovanje, prikazano kroz ključne indikatore uspešnosti poslovanja i faktore koji na njega mogu uticati pozitivno ili negativno, sa posebnim osvrtom na ulogu faktora gastronomske ponude restorana. Istraživanjem su identifikovani i analizirani ključni indikatori uspešnosti poslovanja restorana i faktori koji utiču na uspešnost tog poslovanja. Takođe, ocenjen je značaj i efekat svakog od identifikovanih faktora, sa posebnim osvrtom na gastronomsku ponudu restorana i poziciju ovog faktora u hijerarhiji faktora značajnih za uspešno poslovanje restorana.

Istraživanjem je obuhvaćena analiza poslovanja beogradskih restorana koji se na osnovu definisanih indikatora mogu okarakterisati kao restorani koji uspešno posluju, kao i drugih restorana čije je poslovanje na nižem nivou.

### **1.1.2. CILJ ISTRAŽIVANJA**

Cilj istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji je da se identifikuju pokazatelji (indikatori) uspešnosti restoranskog poslovanja, kao i da se prepoznaju faktori koji utiču na poslovanje restorana i oceni njihov značaj za uspešnost poslovanja. Takođe, cilj je da

se proceni mesto gastronomske ponude u hijerarhiji faktora koji utiču na uspešnost restoranskog poslovanja. Osim toga, cilj je i da se utvrde razlike u značaju analiziranih faktora, a posebno gastronomske ponude za uspešnost poslovanja različitih tipova restorana.

Identifikacija indikatora uspešnosti poslovanja i faktora koji utiču na uspešnost restoranskog poslovanja zasnovana je na pregledu literature koja se bavi uspešnošću restoranskog poslovanja, studiji slučaja dva beogradska restorana i empirijskom istraživanju putem anketiranja predstavnika različitih tipova beogradskih restorana.

Dodatni cilj istraživanja je utvrđivanje najznačajnijih faktora koji utiču na uspešnost poslovanja i utvrđivanje mesta gastronomske ponude restorana u hijerarhiji faktora koji utiču na uspešnost poslovanja. Na taj način je utvrđeno da li postoje razlike u značaju pojedinih faktora, naročito gastronomske ponude u odnosu na tip (vrstu), lokaciju, veličinu i kategoriju restorana. Izdvajanje najznačajnijih faktora i sagledavanje značaja gastronomske ponude za uspešnost poslovanja restorana daće doprinos teorijskim znanjima u ovoj oblasti, kao i smernice za ugostiteljsku praksu koji faktori su najznačajniji za uspešno poslovanje restorana.

### 1.1.3. ZADACI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu definisanog cilja istraživanja i pregleda literature, definisana je polazna pretpostavka doktorske disertacije, koja glasi: **Uspešnost restoranskog poslovanja zavisi od različitih faktora, pri čemu gastronomska ponuda restorana ima ključni značaj.**

Iz ovako definisane pretpostavke proizilaze i *opšta istraživačka pitanja*:

1. Koji su najznačajniji indikatori uspešnosti restoranskog poslovanja?
2. Koji faktori su značajni za uspešnost restoranskog poslovanja?
3. Kakva je pozicija gastronomske ponude restorana u hijerarhiji faktora koji utiču na uspešnost restoranskog poslovanja?

Da bi se ostvarili postavljeni ciljevi disertacije i dali odgovori na postavljena istraživačka pitanja bilo je neophodno realizovati sledeće istraživačke zadatke:

1. Razmatranje teorijskog okvira restoranskog poslovanja sa posebnim osvrtom na indikatore uspešnosti tog poslovanja i značaj gastronomske ponude za poslovanje restorana;
2. Istraživanje i utvrđivanje faktora koji utiču na uspešnost restoranskog poslovanja, pri čemu su svi izdvojeni faktori grupisani u zavisnosti od teme kojoj pripadaju (objekat, restoranski proizvod, vlasnik, ljudski resursi, marketing, konkurencija, gosti i sl.);
3. Studija slučaja odabranih beogradskih restorana koji se na osnovu indikatora uspešnosti mogu okarakterisati kao restorani koji uspešno posluju;
4. Analiza i procena značajnosti gastronomske ponude za uspešnost poslovanja beogradskih restorana;
5. Analiza značajnosti različitih faktora koji utiču na uspešnost poslovanja različitih tipova restorana;
6. Analiza efekata gastronomske ponude na poslovanje različitih tipova restorana i procena pozicije gastronomske ponude u hijerarhiji različitih faktora koji utiču na uspešnost poslovanja.

## 1.2. METODOLOGIJA

Istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji je realizovano kao sistemska neeksperimentalna studija. Za prikupljanje podataka su primenjene određene istraživačke metode i tehnike.

Naučne metode korišćene u ovom istraživanju su:

*Bibliografsko-spekulativni metod* je korišćen u prvom delu istraživanja u kome su analizirani naučno-teorijski koncepti prostora u kojima je obavljeno istraživanje, a to su: poslovanje restorana, indikatori uspešnosti poslovanja, faktori značajni za poslovanje restorana, gastronomska ponuda restorana itd., što predstavlja teorijski okvir istraživanja, koji je bio osnova za empirijski deo istraživanja i konstruisanje instrumenta istraživanja.

*Analitičko-sintetički metod* je bio korišćen za klasifikaciju i tumačenje rezultata istraživanja.

*Induktivno-deduktivni* pristup je korišćen za operacionalizaciju odgovarajućih analitičkih procedura kvalitativno-kvantitativnog karaktera.

**Istraživačke tehnike** korišćene za prikupljanje empirijske građe u istraživanju su:

*Polu-strukturisani intervju* koji je primenjen na prostoru subuzorka entiteta istraživanja koji su sačinjavali predstavnici restorana obuhvaćenih studijom slučaja (odabrani beogradski restorani koji se na osnovu indikatora uspešnosti mogu okarakterisati kao restorani koji uspešno posluju).

*Anketiranje* je realizovano na uzorku ispitanika koji su sačinjavali predstavnici različitih tipova beogradskih restorana (anketirani su predstavnici ukupno 196 restorana) različitog nivoa uspešnosti poslovanja.

*Skaliranje* je korišćeno za obradu i interpretaciju rezultata, gde je određeni broj indikatora/ajtema tretiran u obliku petostepenih ordinalnih skala Likertovog tipa.

**Uzorak posmatranja** je obuhvatio restorane različitog tipa, kategorije i uspešnosti poslovanja. U istraživanje je bilo uključeno 198 ispitanika, koji su podeljeni u 2 subuzorka:

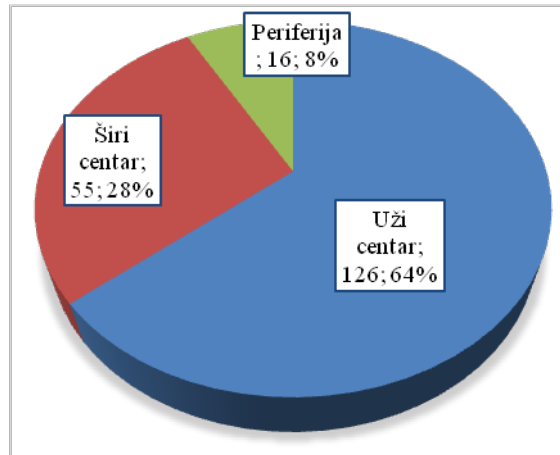
**Subuzorak „A“** je obuhvatio 196 ispitanika - ovlašćeni predstavnici restorana (menadžeri) različitog nivoa uspešnosti sa šire teritorije grada Beograda. (Spisak restorana, kao i originalni anketni listovi dostupni su kod autora.) Izbor restorana je izvršen nasumično, a uslovi koje je trebalo ispuniti da podaci o restoranu budu obuhvaćeni statističkom analizom su: (1) pristanak vlasnika ili menadžera da dobrovoljno popuni anketni list tačnim podacima; (2) izjava osobe koja je popunjavala upitnik (vlasnika ili menadžera restorana) da će dati iskrene odgovore na sve tvrdnje (ajteme) koji se odnose na indikatore i faktore uspešnosti; i (3) kompletno popunjen anketni list.

Restorani čiji menadžeri su anketirani, podeljeni su u odnosu na različite kriterijume, tj. definisane nezavisne varijable.

U odnosu na lokaciju, restorani su podeljeni u tri grupe (Slika 1.1.):

- 1) Restorani iz užeg centra Beograda (restorani locirani u prečniku od 5 km u odnosu na trg Slavija) - 126 restorana (64,3% uzorka);
- 2) Restorani iz šireg centra Beograda (restorani locirani u prečniku od 5-10 km u odnosu na trg Slavija) - 55 restorana (28,1% uzorka);

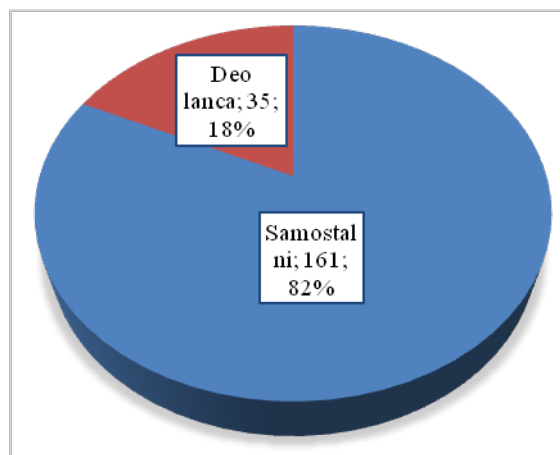
- 3) Restorani sa periferije Beograda (restorani u prigradskim naseljima locirani u prečniku većem od 10 km u odnosu na trg Slavija) - 15 restorana (7,7% uzorka).



**Slika 1.1.** Distribucija restorana u odnosu na lokaciju

U odnosu na oblik vlasništva, restorani su podeljeni u dve grupe (Slika 1.2.):

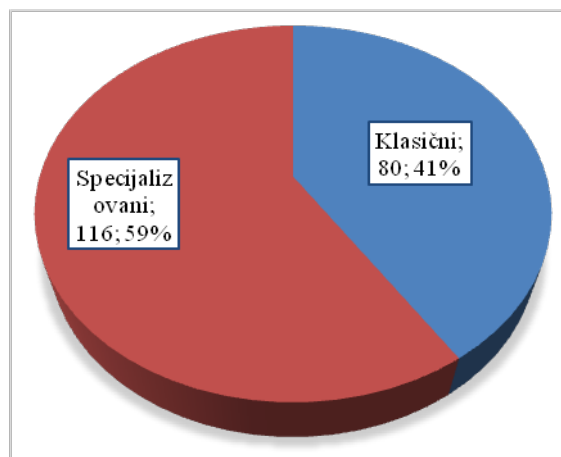
- 1) Samostalni - 161 restoran (82,1% uzorka);
- 2) Deo lanca restorana- 35 restorana (17,9% uzorka).



**Slika 1.2.** Distribucija restorana u odnosu oblik vlasništva

U odnosu na tip restorana, restorani su podeljeni u dve grupe (Slika 1.3.):

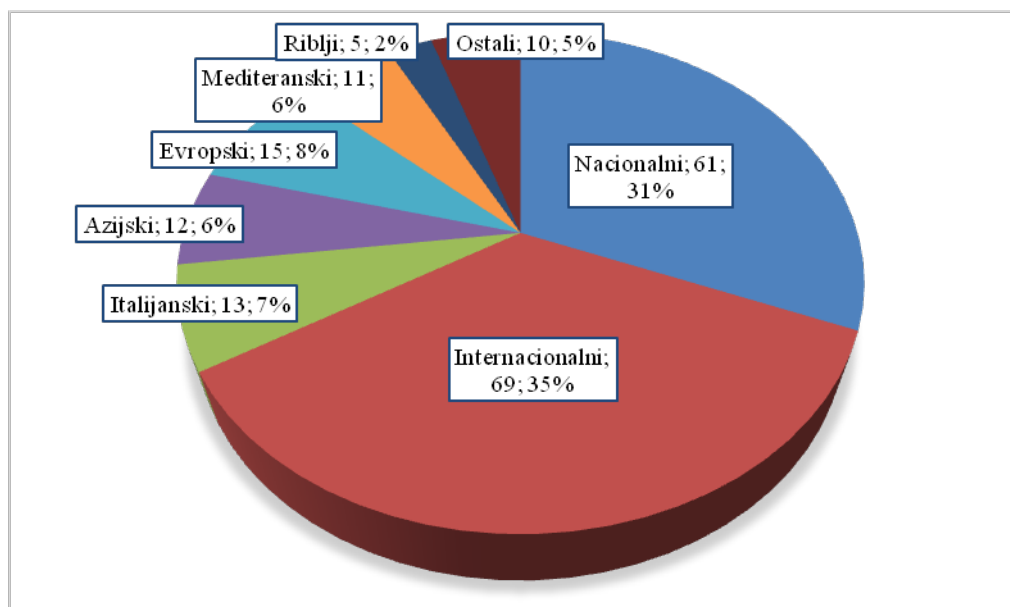
- 1) Klasični - 80 restorana (40,8% uzorka);
- 2) Specijalizovani - 116 restorana (59,2% uzorka).



**Slika 1.3.** Distribucija restorana u odnosu tip usluge

U odnosu na vrstu kuhinje, restorani su podeljeni u osam grupa (Slika 1.4.):

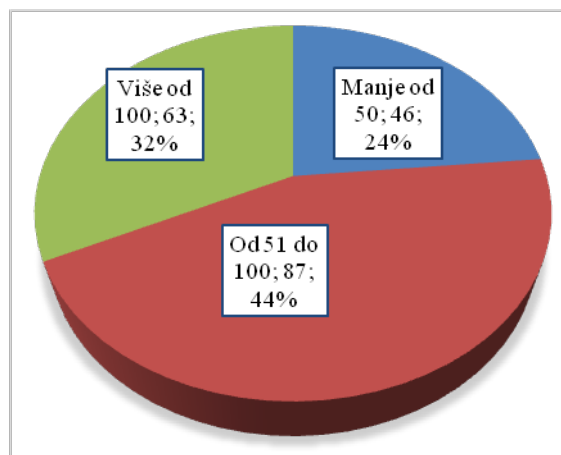
- 1) Restorani sa nacionalnom (srpskom) kuhinjom - 61 restoran (31,1% uzorka);
- 2) Restorani sa internacionalnom kuhinjom - 69 restorana (35,2% uzorka);
- 3) Restorani sa italijanskom kuhinjom - 13 restorana (6,6% uzorka);
- 4) Restorani sa azijskom kuhinjom - 12 restorana (6,1% uzorka);
- 5) Restorani sa evropskom kuhinjom - 15 restorana (7,7% uzorka);
- 6) Restorani sa mediteranskom kuhinjom - 11 restorana (5,6% uzorka);
- 7) Riblji restorani - 5 restorana (2,6% uzorka);
- 8) Ostali (neprofilisani) restorani - 10 anketiranih restorana (5,1% uzorka).



**Slika 1.4.** Distribucija restorana u odnosu na vrstu kuhinje

Prema broju mesta za sedenje, restorani su podeljeni u tri grupe (Slika 1.5.):

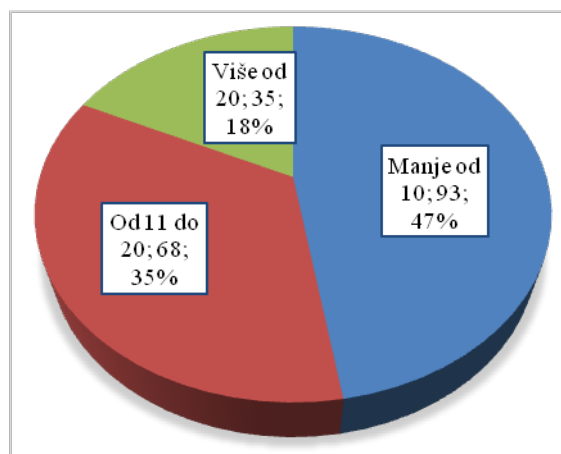
- 1) Restorani sa manje od 50 mesta - 46 restorana (23,5% uzorka);
- 2) Restorani koji imaju od 51 do 100 mesta - 87 restorana (44,4% uzorka);
- 3) Restorani sa više od 100 mesta - 63 restorana (32,1% uzorka).



**Slika 1.5.** Distribucija restorana u odnosu na broj mesta za sedenje

U odnosu na broj zaposlenih, restorani su podeljeni u tri grupe (Slika 1.6.):

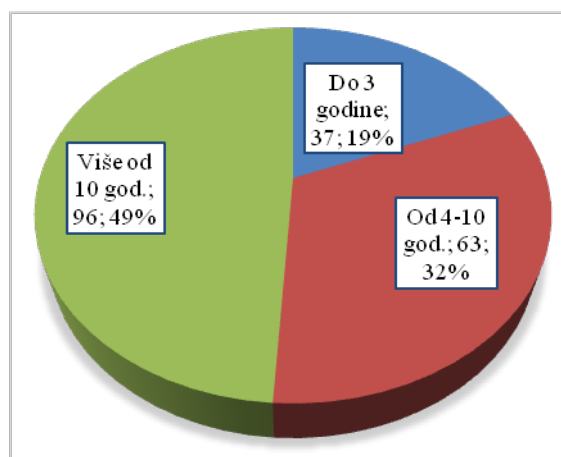
- 1) Restorani sa manje od 10 zaposlenih - 93 restorana (47,4% uzorka);
- 2) Restorani koji imaju od 11 do 20 zaposlenih - 68 restorana (34,7% uzorka);
- 3) Restorani sa više od 20 zaposlenih - 35 restorana (17,9% uzorka).



**Slika 1.6.** Distribucija restorana u odnosu na broj zaposlenih

U odnosu na trajanje (period) poslovanja, restorani su podeljeni u tri grupe (Slika 1.7.):

- 1) Restorani koji rade do 3 godine - 37 restorana (18,9% uzorka);
- 2) Restorani koji rade od 4 do 10 godina - 63 restorana (32,1% uzorka);
- 3) Restorani koji rade duže od 10 godina - 96 restorana (49% uzorka).



**Slika 1.7.** Distribucija restorana u odnosu na trajanje poslovanja

**Subuzorak „B“** je obuhvatio menadžere restorana (ukupno 2) koji se na osnovu indikatora uspešnosti mogu okarakterisati kao restorani koji uspešno posluju. Ovaj subuzorak su činili menadžeri restorana Proleće i Zapata koji su obuhvaćeni studijom slučaja.

**Varijable istraživanja** su određene u zavisnosti od planiranog dela istraživanja. U delu istraživanja koje se odnosi na predstavnike restorana primenjen je set nezavisnih i set zavisnih varijabli. Nezavisne varijable su bile sledeće: lokacija, oblik vlasništva, tip restorana, vrsta kuhinje, broj mesta za sedenje, broj zaposlenih, trajanje restorana. Ove varijable su preuzete iz upitnika prethodnih studija koji su korišćeni za istraživanje faktora uspešnosti (Agarwal & Dahm, 2015; Mandabach et al., 2011; Parsa et al., 2011; Le & Needham, 2019). Zavisne varijable su bile kreirane kao simulacione skale, koje je sačinjavao set od dve multiajtemske varijable: (1) Indikatori uspešnosti poslovanja restorana (55 ajtem indikatora), (2) Faktori uspešnosti poslovanja restorana (54 ajtem indikatora)

Empirijsko istraživanje je realizovano u skladu sa postavljenim istraživačkim zadacima. Na osnovu prethodne teorijske analize (primenom bibliografsko-

spekulativne metode) identifikovan je istraživački prostor u okviru kog je obavljeno empirijsko prikupljanje, obrada, selekcija i tumačenje podataka. Prostor empirijskog dela istraživanja bio je diferenciran kroz procenu predstavnika restorana o značaju različitih faktora za uspešnost poslovanja restorana (u obuhvatu indikatora navedenih u upitniku).

**Instrument** korišćen u empirijskom delu istraživanja je upitnik, namenjen anketiranju predstavnika restorana koji se sastojao od tri dela: podaci o restoranu (set nezavisnih varijabli), indikatori uspešnosti (zavisna multiajtemska varijabla) i faktori uspešnosti (zavisna multijatemska varijabla). Deo koji se odnosi na podatke o restoranu sadrži relevantne demografske podatke o restoranu: ime restorana, lokacija, tip vlasništva (deo lanca ili samostalni restoran), vrsta (tip) restorana, vrsta kuhinje, veličina restorana, broj mesta za sedenje, broj zaposlenih, trajanje (Agarwal & Dahm, 2015; Mandabach et al., 2011; Parsa et al., 2011; Le & Needham, 2019). U drugom delu instrumenta navedeni su indikatori uspešnosti (55 indikatora), koji predstavljaju pokazatelje uspešnosti poslovanja restorana i na osnovu kojih se može okarakterisati nivo uspešnosti poslovanja restorana. Indikatori uspešnosti korišćeni u ovom istraživanju izabrani su iz prethodnih studija (Bolat & Yılmaz, 2009; Wadongo et al., 2010; Han, 2012; Kala & Bagri, 2014, 2016; Jogaratnam, 2017a,b), pri čemu su ključni kriterijumi za njihov izbor bili: (1) da su se radovi odnosili na indikatore uspešnosti ugostiteljskih objekata (restorana i hotela); (2) procena indikatora uspešnosti rađena iz perspektive vlasnika ili menadžera restorana ili iz perspektive eksperata; 3) statistički dokazana pouzdanost instrumenta i (4) objavljivanje studija u referentnim časopisima. Učesnici ankete su ocenili u kom stepenu svaki navedeni indikator ukazuje na uspešnost njihovog restorana koristeći Likertovu skalu od „1“ – ne ukazuje na uspešnost restorana do „5“ - u potpunosti ukazuje na uspešnost restorana. Osim toga, od menadžera je traženo da navedu ako postoji još neki indikator koji je verodostojan pokazatelj uspešnosti njihovog restorana, a da nije naveden u ovom upitniku. U trećem delu instrumenta navedeno je 54 faktora (činioci koji utiču na poslovanje restorana) uspešnosti koje su identifikovali Parsa et al. (2005), Camillo et al. (2008), Gikonyo et al. (2015) i Parsa et al. (2019). Ove faktore kao polaznu osnovu za istraživanja kritičnih faktora uspešnosti restorana koristili su i drugi autori (Agarwal & Dahm, 2015; Mandabach et al., 2011; Healy & Mac Con Iomaire, 2019) koji su rezultate svojih

istraživanja objavili u referentnim naučnim časopisima. Usled toga što su različiti autori imali različite pristupe u definisanju pojedinih faktora uspešnosti, bilo je neophodno objedinjavanje takvih faktora u jedan i prilagođavanje njihovog opisa duhu našeg jezika. Npr. Parsa et al. (2005) su kao faktor uspešnosti definisali “prepoznatljiv koncept”, a Camillo et al. (2008) “jedinstven koncept”. S obzirom da se radi o istom faktoru u upitniku je naveden kao “prepoznatljiv koncept”. Učesnici ankete su ocenili u kom stepenu svaki navedeni faktor utiče na uspešnost poslovanja njihovog restorana pomoću Likertove skale („1“ – uopšte ne utiče“ do „5“ – veoma značajno utiče“). Osim toga, od menadžera je traženo da navedu ako postoje još neki značajni faktori koji utiču na uspešnost restorana, a da nisu navedeni u upitniku.

Instrument koji je korišćen u studiji slučaja je set od 28 pitanja. Prvi deo ovih pitanja (13 pitanja) odnosi se na osnovne podatke o restoranu, a drugi (15 pitanja) čine pitanja povezana sa predmetom istraživanja, koja su korišćena za obavljanje polustrukturisanog intervjua sa menadžerima restorana koji su okarakterisani kao uspešni restorani i uključeni u deo istraživanja koji je predstavljao studiju slučaja.

**Statistička obrada podataka.** Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću aplikacionog programa SPSS v. 21, a statistička zaključivanja izvedena su sa nivoom značajnosti 0,05 ( $p < 0,05$ ). Za sve varijable čiji su podaci iskazani minimalno ordinalnim nivoom merenja izračunati su osnovni deskriptivni parametri - aritmetička sredina (*Mean*), standardna devijacija (*Std. Deviation*) i standardna greška (*Std. Error*). Za sve prediktorske varijable koje su dobijene nominalnim nivoom merenja određena je distribucija frekvencija.

Unutrašnja saglasnost dve primenjene skale (skala indikatora uspešnosti i skala faktora uspešnosti) procenjena je primenom Kronbahove alfe (*Cronbach's Alpha*). Latentna struktura i eksplorativna validnost ovih skala analizirane su pomoću faktorske analize (Tabachnick & Fidell, 2013). Primenjen je metod glavnih komponenti (*Principal Components Analysis, PCA*), sa direktnom kosom rotacijom i Kajzerovom normalizacijom glavnih komponenti (*Direct Oblimin method of rotation and Kaiser Normalization*).

Za testiranje značajnosti razlika između skalarnih proseka za izvedene faktore korišćeni su T-test i analiza varijanse (ANOVA). Kod varijabli sa dve nominalne

vrednosti (oblik vlasništva i tip restorana) primenjen je T-test za nezavisne uzorke (*Independent-Samples T test*), dok je kod varijabli sa više od dve nominalne vrednosti (lokacija restorana, vrsta kuhinje, broj mesta za sedenje, broj zaposlenih i vreme od kada restoran posluje) korišćena jednofaktorska analiza varijanse (*One-Way ANOVA*).

## 2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

### 2.1. RESTORANSKO POSLOVANJE

Prvi oblici pružanja usluga hrane i pića u cilju ostvarivanja zarade datiraju još iz perioda drevnih civilizacija, dok su prvi komercijalni restorani nastali znatno kasnije. Naime, prvi komercijalni restoran je nastao u Francuskoj, gde je još 1782. godine čovek po imenu Beauvilliers osnovao objekat u kome su servirane individualne porcije koje su odabirane iz jelovnika (Walker, 2011), dok je prvi restoran u Americi poznat kao Žilijenov restoran otvorio kuvar iz Francuske 1794. godine (Mariani, 1991). Od tada do osamdesetih godina prošlog veka restoraterstvo je bilo u laganom porastu, nakon čega je doživelo nagli bum. Naime, u periodu od 1980. do 2011. godine prodaja u restoraterstvu na globalnom nivou je porasla više od deset puta, tj. sa 42,8 milijarde dolara na 536,7 milijardi dolara (Penga et al., 2017). Iako je prvi zadatak restorana bio da zadovolje potrebe gostiju za hranom i pićem, vremenom su postali pružaoci usluga koji osim toga imaju zadatak da zadovolje i druga ljudska čula i da kroz hranu posetiocima pruže kulturu jednog društva (Penga et al., 2017).

U srpskom društvu kafani se pridaje značaj institucije koja ima višestruke funkcije, uključujući ekonomsku, socijalnu, kulturnu, političku, demokratsku, informaciono-komunikacionu, scensko-pozorišnu, pokretačku, funkciju borilišta za ravnopravnost polova (Stijović, 2016). Smatra se da su prvu kafanu u Beogradu otvorili Turci 1522. godine na Dorćolu i prema zapisima u ovoj kafani se služila samo kafa (Trajković, 2012). S druge strane, prema mnogim istorijskim dokumentima najstarija kafana u Beogradu je “Znak pitanja-?”, koja je sagrađena u starom delu grada 1823. godine (Barjaktarović, 2015).

Uprkos tome što su prvi ugostiteljski objekti bili fokusirani na ponudu pića, srpsko restoraterstvo je odmah u prvi plan stavilo hranu, što je u skladu sa postojanjem kulta hrane na Balkanu (Krstić, 2016). Kao posledica toga, ponuda hrane u srpskim restoranima (kafanama) se odlikuje preterivanjem u količini hrane, odnosno izuzetnom neumerenošću i neuzdržanošću, a izražena je i neumerenost u piću (Krstić, 2016). Takođe, bitna karakteristika srpske kafane je meso kao gastronomski ideal, a generalno

hrana je veoma jaka (masna i začinjena), a po želji konzumenata može biti i ljuta (Krstić, 2016).

Globalizacija u savremenom društvu odrazila se i na srpsko restoraterstvo, koje se menja i usklađuje sa savremenim svetskim trendovima, što posebno dolazi do izražaja u vrhunskim modernim restoranima. Savremeni trendovi u različitim segmentima restoraterstva dovode do značajnih promena u restoranskom poslovanju u poređenju sa poslovanjem restorana u prošlosti (Tabela 2.1.). Naime, dok je tradicionalno restoraterstvo bilo usmereno na standardizovan jelovnik i uslugu sa ciljem prodaje, bez interesovanja za istraživanje tržišta i eksternu komunikaciju, pri čemu je menadžer bio u centru pažnje, pristup poslovanja u modernom restoraterstvu se značajno menja. U modernom restoraterstvu u centru pažnje je gost, koji očekuje stalne promene u ponudi restorana koje će mu pružiti iskustvo na osnovu koga će se ponovo vraćati u isti restoran, pri čemu je pažnja celokupnog osoblja usmerena na postizanje tog cilja.

**Tabela 2.1.** *Poređenje tradicionalnog i modernog pristupa u poslovanju restorana*

<b>Tradicionalni pristup</b> Orijentacija ka prodaji	<b>Moderan pristup</b> Orijentacija ka gostu
Nedostatak eksterne komunikacije	Jaka eksterna komunikacija (web stranice, društveni mediji, aplikacije za mobilne telefone itd.)
Prodaja hrane i pića	Prodaja iskustva
Reaktivna aktivnost i iskustvo zasnovano na proizvodu	Proaktivno razmišljanje i iskustvo zasnovano na vrednosti
Nema interesovanja za istraživanje tržišta	Očekivanje tržišnih promena i trendova
Gotovo stalne stavke jelovnika	Brzo menjanje stavki jelovnika
Nedostatak društvene odgovornosti	Društvena odgovornost
Neodrživ razvoj	Održiv razvoj
Standardizacija usluga	Prilagođavanje/personalizacija usluga
Menadžer u centru pažnje	Tim u centru pažnje
Filozofija “Ako ti se ne sviđa ne kupuj ga”	Filozofija “Reci nam kako ti se sviđa”
Jedan ili nekoliko ljudi uključenih u razvoj novog proizvoda ili usluge	Svi akteri uključeni u razvoj novog proizvoda ili usluge
Skoro da nema brige za kupca nakon kupovine	Briga o kupcu nakon kupovine

Izvor: Ivkov, M., Blešić, I., Simat, K., Demirović, D., Božić, S. and Stefanović, V. (2016) “Innovations in the restaurant industry: An exploratory study”, *Economics of Agriculture*, Vol. 63 No. 4, pp. 1169-1186.

**Klasifikacija restorana** ima veliki značaj za istraživanja u oblasti restoraterstva, usled toga što je veoma bitno da se identifikuje kojoj vrsti pripadaju restorani koji se proučavaju. Međutim, klasifikacija restorana u naučnoj literaturi iz ove oblasti nije standardizovana, a u klasifikaciji preovlađuju termini koji su slabo definisani (Canziani et al., 2016). *Canziani et al.* (2016) predlažu sistem klasifikacije restorana u pet koraka:

1. korak: potvrđivanje da objekat pripada restoranskom sektoru i da se razlikuje od drugih objekata koji pružaju prehrambene usluge;
2. korak: definisanje dominantnog režima usluga (pun ili ograničen);
3. korak: detaljnija specifikacija karakteristika trpeze;
4. korak: detaljnija specifikacija restorana;
5. korak: status vlasništva.

Isti autori (Canziani et al., 2016) ukazuju da Nacionalno udruženje restorana (National Restaurant Association) u SAD razlikuje pet tipova restorana: restorani brze usluge (restorani brze hrane), brzi kežual restorani, restorani srednjeg nivoa, umereni (kežual) restorani i vrhunski (“fine dining”) restorani. Osim toga ova asocijacija restorane deli na nezavisne i restorane koji su deo lanca restorana. Jednu od klasifikacija restorana u SAD dala je i popularna kompanija za finansijsku inteligenciju Hoovers, koja dobrim delom prihvata prethodno navedenu klasifikaciju i kategoriju restorana, barova i servisa hrane deli na: barove i noćne klubove, catering servise, ugovarače usluga hrane, restorane, kežual restorane, kafeterije, restorane brze hrane i brze usluge, restorane sa specijalnom ponudom i restorane više kategorije (Hoover’s Inc., 2014).

Klasifikovanje restorana i svrstavanje u neku kategoriju u literaturi iz ove oblasti često je neprecizno i bez jasnog objašnjenja. Tako je upotreba termina “restoran brze hrane” i “restoran brze usluge” nepredvidiva, usled toga što se koristi jedan ili drugi termin bez dokumentovanog razloga za taj izbor (Canziani et al., 2016). Kao posebna vrsta često se izdvajaju etnički restorani, iako ova vrsta restorana nije jasno definisana, osim što u slučaju ovakve klasifikacije postoji aluzija na kulturu. U američkoj i engleskoj literaturi u etničke restorane uglavnom se svrstavaju restorani koji nude neku vrstu nacionalne kuhinje (npr. azijska, grčka, britanska, italijanska, japanska i td.) (Canziani et al., 2016). Često postoji nejasnoća šta se podrazumeva pod kineskim restoranom. Tako se u nekim slučajevima pod ovom vrstom restorana podrazumevaju

restorani koji imaju kineske menadžere, dok se u drugim slučajevima podrazumeva teritorijalna pripadnost restorana (Canziani et al., 2016).

Generalno, razvrstavanje restorana je moguće u odnosu na različite kriterijume, što je zastupljeno i u našoj domaćoj literaturi iz oblasti restoraterstva. U odnosu na asortiman restorani se dele na klasične i specijalizovane (Krasavčić, 2018a; Barjaktarović, 2015). **Klasični restorani** se odlikuju klasičnom ponudom koja je namenjena najširem krugu korisnika, dok je pristup asortimanu ponude **specijalizovanih restorana** selektivan, odnosno podrazumeva određenu grupu jela, određene namirnice ili način pripreme (Krasavčić, 2018a). Specijalizovani restorani obuhvataju: restorane nacionalne kuhinje, restorane internacionalne kuhinje, etno restorane, vegetarijanske restorane, dijetalne restorane, riblje restorane, lovačke restorane, gril restorane, mlečne restorane, ležerne-neformalne (“fast casual”) restorane, restorane za usluživanje gostiju u automobilu (“drive- in” restorani), restorane sa samoposluživanjem i td. (Barjaktarović, 2015). Klasični restorani nude jela domaće i internacionalne kuhinje, pri čemu za vreme glavnog obroka gostima nude najmanje jedan meni sa tri ganga jela, dok specijalizovani nude posebne vrste jela (Krasavčić, 2018b). U okviru specijalizovanih restorana po obimu prometa i značaju razlikuju se restorani brze hrane/usluge (“fast food” restorani), tematski i ekskluzivni restorani. U odnosu na asortiman jedan isti restoran se može svrstati u više kategorija. Osim toga, restorani se mogu klasifikovati i: 1) prema kategoriji potrošača koji ih posećuju (porodični (familijarni) – u koje se obično dolaze porodice sa decom i poslovni – u koje obično dolaze poslovni ljudi); 2) u odnosu na radno vreme (jutarnji-branč, večernji, dnevni, vikend restorani i dr.); 3) prema tipu poslovanja i profitabilnosti (komercijalni i institucionalni); 4) u odnosu na način pružanja usluge (restorane u kojima se služe svi glavni dnevni obroci, restorane u kojima se služe samo jela po porudžbini, i restorane sa samoposluživanjem (ekspers restorani) (Barjaktarović, 2015; Krasavčić, 2018a).

U poslednjih dvadesetak godina u svetu je veoma popularna nova vrsta restorana, a to su kežual restorani koji obuhvataju: brze kežual restorane, tematske kežual restorane i vrhunske kežual restorane (DiPietro, 2017).

**Ljudski resursi**, uključujući njihovo znanje, veštine, iskustvo, sposobnost, ličnost, stavove i ponašanje, imaju veliki značaj za poslovanje restorana. S obzirom da je restoraterstvo radno intezivna delatnost, potrebno je mnogo ljudskog potencijala koji će

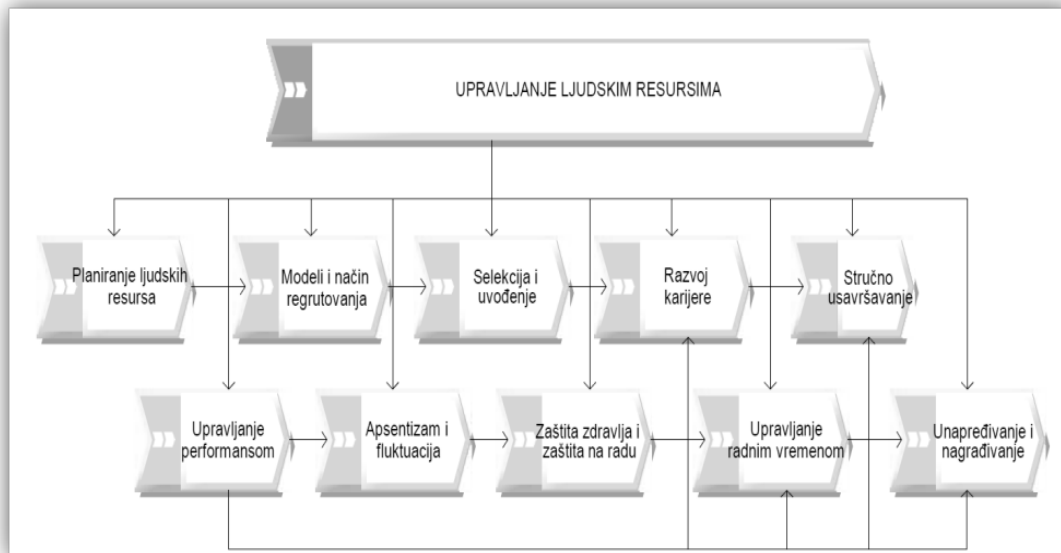
obavljati radne aktivnosti. Za isti nivo prihoda neophodno je angažovanje većeg broja zaposlenih nego u drugim delatnostima. Iako živimo u eri ubrzanog tehničko-tehnološkog razvoja i pokušaja automatizacije različitih radnih procesa, u restoratersvu čovek i dalje ima ključnu ulogu.

Za uspešno pružanje usluga neophodan je timski rad svih zaposlenih, ali se posebna pažnja pridaje osoblju koje je u “bliskim i stalnim” odnosima sa gostima. Ovo osoblje poznato je kao osoblje na prvoj liniji (“frontline” zaposleni) usluživanja, a *Mohsin & Lengler* (2015) smatraju da treba težiti visokom kvalitetu ovog osoblja i raditi na njihovoj stalnoj edukaciji. Osim toga, *Živadinović & Knežević* (2018) ukazuju da usluživanje stranih gostiju zahteva dopunska znanja (poznavanje starnih jezika, običaja i kulture stranih gostiju i dr.) u poređenju sa usluživanjem domaćih gostiju.

Ozbiljan problem kada su u pitanju ljudski resursi u restoraterstvu predstavlja privlačenje i zadržavanje radne snage. Razlozi tome su: niske plate, učestale promene radnog mesta, velika zastupljenost nekvalifikovanog osoblja, nizak nivo formalnog obrazovanja, veliko učešće poslova koji zahtevaju niske kvalifikacije, angažovanje mladih, angažovanje osoblja sa skraćenim radnim vremenom (part-time job), povremeno angažovanje osoblja (preko omladinske zadruge ili agencije), zaposleni često rade mimo uobičajenog radnog vremena, negativan imidž poslodavaca u očima zaposlenih (Baum, 2006; Mohsin & Lengler, 2015; Hasannia & Rezapouraghdam, 2016). *Hasannia & Rezapouraghdam* (2016) smatraju da se problemi sa ljudskim resursima u ovoj oblasti javljaju usled ograničenih resursa i njihove osetljivosti na različite spoljne uticaje.

Pitanjem ljudskih resursa, kao i njihovim upravljanjem bavi se veliki broj istraživača iz različitih oblasti. Međutim, malo je takvih istraživanja u oblasti restoraterstva (Armstrong, 2011), iako efikasno upravljanje ljudskim resursima može ne samo da privuče, razvije i motiviše radnike da ostanu na svom radnom mestu, već i da pruže najbolje rezultate rada (Armstrong, 2011). Međutim, upravljanje (menadžment) ljudskim resursima je složeno i zahtevno i predstavlja upravljачku aktivnost, koja obuhvata obezbeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala radi ostvarivanja postavljenih ciljeva preduzeća (Tucović et al., 2018). U praktičnom smislu, upravljanje ljudskim resursima podrazumeva sve mere i aktivnosti koje se preduzimaju za planiranje, regrutovanje, selekciju, socijalizaciju,

obuke i usavršavanja, ocenjivanje, nagrađivanje, motivisanje, zaštitu zaposlenih i primenu pravnih propisa o radu. Pregled aktivnosti upravljanja ljudskim resursima prema Lajšić (2016) prikazan je šematski (Slika 2.1).



**Slika 2.1.** Aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima.

Izvor: Lajšić, H. (2016) *Razvoj modela upravljanja ljudskim resursima uz podršku informacionih tehnologija* (doktorska disertacija), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu.

S obzirom da ljudi poseduju sve više informacija i znanja, upravljanje ljudskim resursima postaje sve složenije i da bi se ovaj posao uspešno obavljao neophodna su znanja kako pridobiti, razviti, zadržati i nagraditi prave ljude u preduzeću koji će svojim radom ostvariti postavljene ciljeve (Tucović et al., 2018).

**Međunarodni standardi** imaju veliki značaj za uspostavljanje kvaliteta u poslovanju restorana. Prema Zakonu o ugostiteljstvu standardi su “uslovi i merila u pogledu uređenja i opremljenosti objekta, kvaliteta pružanja usluga i pretežnog sadržaja usluga i održavanja objekta” (Službeni glasnik, 2019). *Avelini Holjevac* (2002: 10) standarde definiše kao “pisana dokumenta (akta), kojima se precizno definišu kriterijumi (tehničke karakteristike) koji se koriste kao pravila i uputstva koja omogućavaju da materijali, proizvodi, procesi i usluge odgovaraju svojoj nameni”.

Ključni međunarodni standardi koji se primenjuju u ugostiteljstvu su (Barjaktarović, 2015):

- standardi upravljanja kvalitetom (ISO 9000),
- ekološki standardi (ISO 14001),

- standardi bezbednosti hrane (HACCP sistem, ISO 22000, HALAL, KOŠER),
- standardi zaštite zdravlja i bezbednosti na radu (OHSAS 18001)
- standardi energetske efikasnosti (ISO 50001)
- standardi zaštite prava potrošača (ISO 10018),
- standardi bezbednosti informacione imovine (ISO 27001 i 27002).

Standardi serije **ISO 9000** (ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011) su standardi koji se odnose na upravljanje kvalitetom. Međutim, ovi standardi nisu standardi koji mere kvalitet proizvoda ili usluga već su to standardi koji nameću potrebu za sistematizacijom i formalizacijom velikog broja procesa unutar niza postupaka i dokumentovanje njihove primene (Tarí et al., 2012). Njihova primena je dobrovoljna, ali je u mnogim sektorima postala obavezna mera, usled pritiska kupaca. Sertifikacija za kupce proizvoda/ korisnike usluga predstavlja signal o kvalitetu dobavljača/ pružaoca usluga (Kayser, 2014). Pozitivni efekti sertifikacije za sertifikovane firme su: povećanje produktivnosti (Javorcik & Sawada, 2018; Chen et al., 2019), povećanje profitabilnosti (Javorcik & Sawada, 2018), povećanje udela na tržištu (Tarí et al., 2012), povećanje operativne efikasnosti (Iyer et al., 2013), povećanje kvaliteta proizvoda (Tarí et al., 2012), povećanje zadovoljstva kupaca (Tarí et al., 2012), smanjenje troškova poslovanja (Iyer et al., 2013), smanjenje otpada (Iyer et al., 2013), poboljšanje imidža (Tarí et al., 2012) i dr. S druge strane, neka istraživanja su pokazala da je odnos između ISO 9000 sertifikacije i profitabilnosti nejasan ili čak negativan (Llach et al., 2013).

Usled tendencije održivog poslovanja u svim oblastima, sertifikacija je jedan od načina da se pokaže posvećenost održivosti. Među brojnim ekološkim standardima za ugostiteljstvo je veoma značajan standard **ISO 14001**, koji predstavlja međunarodni standard za održivo poslovanje. Suština ovog standarda je u tome da se poslovanje usaglasi tako da doprinosi očuvanju i zaštiti životne sredine. To kompanijama omogućava da identifikuju i kontorlišu uticaj svojih usluga, proizvoda ili procesa na životnu sredinu i da na taj način poboljšaju svoje performanse (Peiró-Signes et al., 2014). Kao i u slučaju standarda ISO9001 primena standarda ISO 14001 je dobrovoljna, ali pritisak kupaca doprinosi da u mnogim sektorima njegovo uvođenje postaje nezaobilazna mera. Ovaj standard ne služi za merenje rezultata zaštite životne sredine, već reguliše postupke koji tome doprinose i dokumentuje njihovu primenu (Tarí et al.,

2012). Proizvodnja i distribucija zdravstveno bezbedne hrane (bez hemijskih, fizičkih i bioloških rizika) zahteva postojanje sistema koji osigurava bezbednost hrane i druge pozitivne efekte kako za potrošače, tako i za proizvođače, odnosno pružaoce usluga. Jedan od takvih sistema je **HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Point- Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane), koji je i veoma značajan za kvalitet poslovanja u ugostiteljstvu. Implementacija HACCP sistema uključuje sledeće aktivnosti (Gagić, 2016a): 1) pregled trenutnog stanja, 2) opis postojećeg stanja, 3) popis aktivnosti koje je neophodno sprovesti za uvođenje sistema, 4) definisanje mera za otklanjanja nedostataka (organizacionih i tehničkih) objekta, 5) identifikaciju opasnosti, 6) definisanje kontrolnih kritičnih tačaka, 7) definisanje korektivnih mera za sprečavanje nastanka kontaminacije, 8) izradu uputstva za zaposlene, 9) izradu procedura koje se moraju pratiti u toku sprovođenja sistema, 10) obuku osoblja, 11) formiranje sistema za praćenje aktivnosti izradom dokumentacije, 12) formiranje sistema za kontrolu sprovedenih aktivnosti.

Česti problemi na koje se nailazi pri uvođenju HACCP sistema su: nedostatak resursa, nedostatak dogovora i nedostatak motivacije (Garayoa et al., 2011; Cheng et al., 2015). Osim toga, problem može biti i nedostatak adekvatno obučenog osoblja, neprihvatanje sistema od strane radnika i nedostatak finansijskih sredstava za proširenje kapaciteta (Garayoa et al., 2011). *Cheng et al.* (2015) su utvrdili da radnici u ugostiteljstvu nemaju visok stepen znanja u vezi sa HACCP sistemom, pri čemu radnici u hotelima i stariji radnici imaju bolju percepciju ovog sistema nego radnici restorana i mlađi radnici. Gagić (2016a) smatra da je jedan od glavnih problema sa funkcionisanjem HACCP sistema u ugostiteljstvu složena dokumentacija koja prati implementaciju i sprovođenje ovog sistema.

Prvi međunarodni standard koji se bavi bezbednošću hrane **ISO 22000**, objedinjava zahteve HACCP sistema i standarda ISO 9000 i ISO 14000 (Barjaktarović, 2015). Prema podacima koji se mogu naći na sajtu Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO- International Organisation for Standardization) koristi od implementacije ovog standarda su višestruke i uključuju: poboljšanje kvaliteta gotovih proizvoda, povećanje bezbednosti gotovih proizvoda, smanjenje rizika od trovanja hranom, konstantnu kontrolu tokom realizacije procesa proizvodnje, poboljšanje neophodnih preduslova, jasno definisana pravila ponašanja u vanrednim situacijama,

unapređenje komunikacije u okviru lanaca snabdevanja, bolju organizaciju i upravljanje, usklađenost sa zakonskim propisima, smanjenje tužbi zbog kršenja zakona, bolji pristup međunarodnom tržištu, smanjenje troškova, povećanje poverenja kupaca i drugih zainteresovanih subjekata ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

Standardi **Halal** i **Košer** su standardi koji su za razliku od ostalih usmereni na određenu populaciju i određena tržišta. Halal je termin koji označava da je hrana proizvedena po islamskim običajima i propisima, dok se termin Haram koristi za označavanje hrane koja nije u skladu sa tim propisima i običajima (Zannierah Syed Marzuki et al., 2012). S druge strane, posedovanje Košer sertifikata ukazuje da je hrana proizvedena i pripremljena u skladu sa jevrejskim propisima i običajima (Al-Mazeedi et al., 2013). Halal sertifikat ukazuje da hrana ne sadrži primese svinjskog mesa, aditive svinjskog porekla, alkohol i druge sastojke štetne po zdravlje, pa čak i to da se alkoholnim sredstvima ne smeju dezinfikovati pogoni (Barjaktarović, 2015). Košer hrana uključuje mlečne proizvode od košer životinja (krava, koza i ovca), koji ne smeju sadržati “ne-košer” aditive, zatim meso od ovih životinja koje moraju biti zaklane na posebno propisan način, ribu, voće (ubrano sa stabala starijih od tri godine), povrće i žitarice (mora se voditi računa o vremenu žetve u odnosu na praznik Pasha), pri čemu je kombinovanje mlečnih i mesnih namirnica strogo zabranjeno (Al-Mazeedi et al., 2013).

Standard **OHSAS 18001** je standard koji definiše zahteve za implementaciju zaštite zdravlja i bezbednosti na radu. Santos et al. (2011) navode da je ovaj standard veoma značajan usled toga što su zdravlje, bezbednost na radu i zaštita životne sredine postali ključna pitanja u većini evropskih zemalja, u kojima je zakonodavstvo u ovim oblastima postalo veoma zahtevno. Koristi od implementacije standarda OHSAS 18001 podrazumevaju: pružanje zaštite od mogućih povreda zaposlenih i posetioca, smanjenje povreda na radnom mestu na minimum, osposobljavanje kompanije da blagovremeno otkloni opasnost, usklađivanje radnih aktivnosti sa zakonskim propisima, privlačenje stranih ulagača, ulivanje poverenja korisnicima/gostima, otvaranje mogućnosti za saradnju sa inostranim kompanijama koje su zahtevne u pogledu zdravstvene bezbednosti i zaštite na radu ([www.eurostandard.rs](http://www.eurostandard.rs)).

Standard **ISO 50001**, definiše zahteve za uspostavljanje, implementaciju, održavanje i unapređenje sistema za upravljanje energijom u cilju praćenja sistematskog pristupa u postizanju poboljšanja energetske performansi, uključujući energetske

efikasnost, energetska bezbednost, korišćenje i potrošnju energije (Eccleston et al., 2011). Dakle, cilj ovog standarda je da olakša uspostavljanje sistema i procesa koji su neophodni za poboljšanje energetske performansi kompanija, uključujući energetska efikasnost, korišćenje i potrošnju energije (ISO, 2011). Osim opisanih standarda u restoranima se mogu primenjivati i drugi manje poznati i zastupljeni standardi kao što su: standardi zaštite prava potrošača (ISO 10018), standardi bezbednosti informacione imovine (ISO 27001 i 27002), standardi koji se odnose na upotrebu terminologije u turizmu (ISO 18513), standardi koji se odnose na korporativnu odgovornost (ISO 26000) i dr.

**Upravljanje restoranima**, koji posluju u dinamičnom tržišnom ambijentu nije jednostavno usled toga što savremeni trendovi nameću potrebu za stalnim promenama, a te promene uslovljavaju i promene u načinu upravljanja ovim objektima. Dok je u prošlosti vladalo mišljenje da za uspešno poslovanje restorana presudni značaj ima lokacija, izgled objekta i opremljenost, kvalitet hrane i pića, u današnje vreme menadžmentu se pripisuje sve veći značaj za uspešnost poslovanja ovih objekata. Kako bi zaposleni realizovali poslove onako kako je menadžer isplanirao njihov rad se mora usmeravati, motivisati i kontrolisati (Nikolić, 2014).

Upkos postojanju razlika i specifičnosti u različitim privrednim granama i drugim oblastima koje zahtevaju kvalitetan menadžment, u svim oblastima menadžment se bazira na znanju u primeni njegovih osnovnih funkcija (planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole) (Nešić, 2017), što važi i za restoraterstvo. Ipak, specifičnosti ove uslužne delatnosti, nameću drugačiji pristup menadžera u poređenju sa drugim privrednim subjektima sličnog načina i obima poslovanja. Savremeni uslovi poslovanja i stalne promene u ugostiteljstvu nameću potrebu za visokostručnim i kreativnim menadžmentom, koji poslovanje restorana može da učini efikasnim (Lončar, 2005). Međutim, kvalitet i stepen obrazovanja upravljačkih struktura u restoranima u Srbiji je nezadovoljavajući, uprkos činjenici da se ovi kadrovi školuju na nekoliko fakulteta i visokih škola (Drljević, 2016). Uspešnost poslovanja svakog restorana zavisi od sposobnosti menadžera, koji je “zaštitno lice restorana”, pri čemu pristup upravljanju restoranom, osim od njegovog znanja, zavisi i od ličnih osobina od kojih su najvažnije sklonost ka riziku, samokritičnost i kreativnost (Drljević, 2016).

## 2.2. SAVREMENI TRENDVI U RESTORATERSTVU

Savremeni trendovi u restoraterstvu, usmereni su na nekoliko ključnih pitanja: poslovanje u skladu sa konceptom održivosti, energetska efikasnost i korišćenje obnovljivih izvora energije, „zeleno“ poslovanje, „zelena“ i eko sertifikacija, zaštita životne sredine, redukcija otpada, promocija zdrave ishrane i dr.

### 2.2.1. ODRŽIVOST

Održivost je savremeni trend koji je zahvatio sve oblasti poslovanja, uključujući i restoraterstvo. Održivost restorana može se razmatrati sa ekološkog, ekonomskog i društvenog aspekta (Higgins-Desbiolles et al., 2015). Iako su u pitanju uglavnom mali objekti, restorani značajno utiču na svoje okruženje, usled toga što su veliki potrošači vode, energije, materijala i prehrambenih proizvoda, svakodnevno proizvode otpad i koriste razne hemikalije za čišćenje, direktno i indirektno zapošljavaju ljude, a što je najvažnije direktno utiču na zdravlje ljudi putem hrane koju pripremaju (Legrand et al., 2010). Stoga, *Teng et al.* (2014) očekuju da restorani ispolje “zelene trendove” kao način preuzimanja odgovornosti za životnu sredinu. Međutim, ovakvi objekti imaju problem sa nedostatkom znanja iz oblasti održivosti (Oxborrow & Brindley, 2013), kao i nedostatak planiranja i finansijskih sredstava za tu namenu (Klewitz & Hansen, 2014).

Održivost restorana se može postići kroz: 1) smanjenje potrošnje energije, 2) korišćenje obnovljivih izvora energije (biomasa, biogas, solarna energija) 3) redukciju otpada, 4) racionalnu potrošnju vode, 5) smanjenje emisije ugljen-dioksida, 6) sertifikaciju, 7) “zeleno” poslovanje, 8) promociju zdrave ishrane i td. (Hu et al., 2013; Higgins-Desbiolles et al., 2015). Restorani mogu smanjiti potrošnju energije na više načina, počev od pristupa u dizajniranju i opremanju zgrade, zatim korišćenja recikliranih materijala i materijala čija proizvodnja ne zahteva veliki utrošak energije, preko korišćenja pasivnog solarnog grejanja, instalacije LED rasvete, odabira energetski efikasnijih uređaja, izbora dobavljača koji koriste obnovljive izvore energije, do ćelijskog pristupa restoranskom prostoru (korišćenje samo nekih delova restorana, pa se u tom slučaju samo oni greju ili hlade) i isključivanja uređaja koji se ne koriste (Higgins-Desbiolles et al., 2015). *Hu et al.* (2013) ističu da dizajniranje restorana mora da obezbedi odgovarajuću ventilaciju, osvetljenje i toplotnu izolaciju kako bi se

smanjila energija koja se koristi za unutrašnju rasvetu i klimatizaciju, pri čemu se energija može uštedeti i korišćenjem lokalnih građevinskih materijala i primenom tehnika zelene gradnje. Isti autori ukazuju da se ušteda energije može postići i upotrebom uređaja za praćenje energije i visoko-efikasnih postrojenja niske snage (npr. inverter klima uređaja i štedljivih sijalica).

Osim ekološkog aspekta, ekonomski i socijalni aspekt su nezaobilazni segmenti održivosti. Ekonomska održivost podrazumeva da kompanije razmišljaju dugoročno, a ne da se fokusiraju na kratkoročno ostvarivanje profita, dok socijalni (društveni) aspekt održivosti podrazumeva: dobrotvornu podršku lokalnoj zajednici, rad na podsticanju razvoja i dobrobiti zajednice, korektno postupanje prema članovima zajednice, adekvatno ponašanje prema gostima, zaposlenima, dobavljačima i td. Osim toga, etika u ponašanju u svim aktivnostima je nezaobilazni segment održivosti. Naime, održivi objekti moraju imati etički ili kodeks ponašanja koga se moraju pridržavati pri zapošljavanju (Higgins-Desbiolles et al., 2015). Takođe, ovi objekti se moraju držati etike rukovanja hranom i uslugama alkohola i ispoljavati posebne etičke norme kao što su upotreba fer proizvoda i bavljenje pitanjima dobrobiti i etike životinja (Higgins-Desbiolles et al., 2015).

Restorani koji se trude da posluju održivo suočavaju se sa raznim poteškoćama, kao što su: visoki troškovi, nedovoljno dostupni resursi, ograničene mogućnosti zapošljavanja osoblja, smanjenje dopunskih zarada za zaposlene izbegavanjem rada za vreme praznika, troškovi edukacije o održivosti zaposlenih koji u ugostiteljstvu često menjaju radno mesto, nedovoljna dostupnost i visoke cene organskih poljoprivrednih proizvoda, povećanje troškova poslovanja, povećanje investicija zbog ulaganja u održivost i td. (Higgins-Desbiolles et al., 2015). Težnja da restorani posluju tako da brinu o zaštiti životne sredine, često zahteva velike troškove. Npr. ulaganja u tehnologiju obnovljivih izvora energije ili uređaje koji štede vodu zahtevaju veće troškove od konvencionalnih tehnologija i uređaja, iako se dugoročno gledano njihovim korišćenjem postižu uštede (Higgins-Desbiolles et al., 2015). Newman et al. (2014) ukazuju na još jedan problem sa održivim poslovanjem restorana, a to je da potrošači prehrambene proizvode koji su strogo deklarirani kao održivi doživljavaju kao proizvode nižeg kvaliteta. Isti autori su otkrili da potrošači nisu spremni da plate više za hedonističke namirnice ("vice products"). S druge strane, neki potrošači su spremni da plate više za proizvode i

usluge koji se svrstavaju u održive, odnosno “zelene” ili ekološki prihvatljive (Sarmiento & El Hanandeh, 2018).

### **2.2.2. INOVACIJE U RESTORATERSTVU**

Inovacije u restoraterstvu podrazumevaju bilo kakve promene u objektu, bilo da se radi o potpunim novinama, o novinama preuzetim od konkurencije ili unapređenim već postojećim proizvodima i uslugama (Su, 2011).

*Lee et al.* (2016) ukazuju da su inovacije u restoraterstvu moguće u pet oblasti, uključujući inovacije proizvoda, usluga, procesa, upravljanja i marketinga. Za razliku od proizvodnih delatnosti, u restoranskom poslu postoje neke specifičnosti inovacija. Bitna karakteristika restorana je dvostruka kompozicija restoranskih proizvoda, što znači da se restoranski proizvod može podeliti na opipljive (proizvod u klasičnom smislu) i nematerijalne (uslužne) komponente (Shcherbak, 2016). Takođe, restoranske proizvode je teško zaštititi patentima i autorskim pravima, ali njihovo kontinuirano uvođenje u restorane obezbeđuje konkurentsku prednost. Još jedna karakteristika restoranskih u odnosu na industrijske usluge (gde se sve više koriste mašine) je značajnija uključenost osoblja u proces usluge (Shcherbak, 2016). Takođe, za zaposlene u restoranima ne postoji predviđen deo radnog vremena da se bave razvojem inovacija, tako da su inovacije uglavnom rezultat timskog rada realizovanog tokom radnog vremena u sklopu redovnih radnih aktivnosti (Albors-Garrigos et al., 2013).

Inovacije u restoraterstvu se mogu postići na različite načine i to uvođenjem: 1) kulinarskih inovacija (Gagić, 2016b; Lee et al., 2016; Munjal et al, 2016), 2) inovativne opreme (Albors-Garrigos et al., 2013), 3) inovativnih usluga (Lee et al., 2016), 4) inovativnih tehnika pripreme hrane i usluživanja (Albors-Garrigos et al., 2013), 5) marketinških inovacija (Lee et al., 2016), 6) inovativnog dizajna i atmosfere (Hornig et al., 2013; Ivkov et al., 2016), 7) inovativnih tehnologija (Shcherbak, 2016), 8) inovacija u menadžmentu (Lee et al., 2016; Shcherbak, 2016), 9) eko- inovacija (Sharma et al., 2020), itd.

Izbor inovacija za koje će se opredeliti neki restoran zavisi od ciljeva koji se žele postići, finansijskih mogućnosti, raspoloživih ljudskih resursa, ciljne grupe gostiju i drugih faktora. Usled specifičnosti restorana u odnosu na druge maloprodajne objekte, inovacijama u ovim objektima se mora pristupiti iz više perspektiva, kao što su:

upravljanje proizvodima, upravljanje zadovoljstvom kupaca, ljudski resursi, menadžment, marketing, sigurnost hrane, ekologija, arhitektura, dizajn i dr. (Ivkov et al., 2016). To je posebno izraženo kod luksuznih restorana koji da bi išli u korak sa trendovima koji se stalno menjaju, moraju težiti pružanju inovativnih usluga i proizvoda radi povećanja raznolikosti i postizanja visoke konkurentnosti (Chin & Tsai, 2013). Mnogi restorani istovremeno implementiraju više inovacija, a to su obično novine u proizvodima, procesima i uslugama, pri čemu se neki u razvoju inovacija oslanjaju na sopstvena istraživanja i aktivnosti, dok se drugi oslanjaju na stručnjake zaposlene u univerzitetskim ili istraživačkim centrima (Albors-Garrigos et al., 2013). *Hjalager* (2010) i *Ottenbacher & Gnoth* (2005) ukazuju da se restorani moraju fokusirati na inovacije u oblastima marketinga i upravljanja, kao što su: 1) razvoj web lokacija za društvene mreže ili aplikacija za pametne telefone za promociju poslovanja, 2) sprovođenje programa obuke za osnaživanje osoblja, 3) kreiranje karijernih planova i politike nasleđstva i 4) razvoj novih programa kompenzacije. Osim toga, *Ottenbacher & Gnoth* (2005) smatraju da su inovacije koje povećavaju kvalitet usluga, povećavaju efikasnost i smanjuju troškove, a pri tome zadovoljavaju potrebe potrošača, povećavaju prodaju i profit i pomažu u povećanju učešća na tržištu i razlikovanje od konkurencije, glavni faktor uspeha u savremenom restoraterstvu.

Spremnost menadžera da uvedu različite inovacije u restoran zavisi od njihove starosti, nivoa iskustva i obrazovanja. Tako su Ivkov et al. (2016) utvrdili da stariji menadžeri (preko 41 godinu) ispoljavaju manje interesovanje za inovacije iz oblasti dizajna i atmosfere, kao i upotrebe tehnoloških inovacija u odnosu na mlađe, dok oni sa višim nivoom obrazovanja i većim iskustvom veći značaj pridaju inovacijama iz oblasti ljudskih resursa i odgovornog poslovanja u poređenju sa mlađim menadžerima. Takođe, neke inovacije zahtevaju značajna ulaganja, pa je u tom slučaju sposobnost vlasnika da uspostave odnose sa investitorima veoma značajna za razvoj inovacija (Lee et al., 2016).

Pozitivni efekti inovacija u restoraterstvu se ispoljavaju u vidu povećanja prihoda i profitabilnosti, smanjenja troškova, povećanja konkurentske prednosti na tržištu, kao i postizanja lojalnosti gostiju (Lee et al., 2016; Hallak et al., 2018). Istraživanja pokazuju da restorani kroz inovacije mogu poboljšati kvalitet i reputaciju, a istovremeno smanjiti troškove i povećati prodaju i profit (Ottenbacher & Gnoth, 2005). Inovacije ovim

objektima pomažu da izbegnu imitiranje drugih objekata, što doprinosi njihovoj konkurentskoj prednosti (Ottenbacher & Harrington, 2007). *Lee et al.* (2016) su potvrdili da inovacijske aktivnosti imaju pozitivan uticaj na rad restorana, pri čemu inovacije proizvoda, usluga i marketinga povećavaju prihode usled povećanja prodaje i privlačenja novih klijenata, a inovacije u procesu i menadžmentu povećavaju neto profit smanjenjem operativnih troškova. Slično tome, *Gunday et al.* (2011) ukazuju da uvođenje inovacija u proizvode, usluge i marketing omogućava restoranima da povećaju prodaju privlačeći nove kupce. Osim toga, uvođenje procesnih i upravljačkih inovacija povećava efikasnost rada restorana što zauzvrat povećava profit smanjujući troškove (Johnes & Davies, 2000). Osim pozitivnih efekata, implementacija inovacija za restorane može predstavljati i izvestan rizik. Naime, razvoj inovacija zahteva finansijska ulaganja, a teško je proceniti njihovu potencijalnu održivost i finansijski povrat uloženog (Madrid-Guijarro et al., 2009). Usled toga što je u ovoj oblasti zaštita inovacija putem patenata neuobičajena i često problematična, postoji ozbiljan rizik od toga da konkurenti lako kopiraju nove ideje (Lee et al., 2016). Da bi se taj problem prevazišao neophodne su kontinuirane inovacije.

### **2.2.3. SAVREMENI TRENDOVI U GASTRONOMIJI**

Savremeni trendovi u gastronomiji su vrlo raznovrsni i u različitom stepenu poznati struci, ali i korisnicima restoranskih usluga. Autori naučnih radova se obično bave pojedinačnim trendovima, dok je broj radova koji se bave sveukupnim sagledavanjem aktuelnih trendova zanemarljiv. Ovi radovi se obično ne bave samo trendovima u gastronomiji, već različitim trendovima koji su u vezi sa hranom, ugostiteljstvom i turizmom ili samo pojedinim aspektima tih trendova (Noel & Kumari, 2015; Skryl et al., 2018; Santeramo et al., 2018). Dostupna literatura koja se najčešće bavi pojedinačnim trendovima ukazuje da savremeni gastronomski trendovi uključuju:

- 1) *trendove koji su zasnovani na upotrebi određenih namirnica* u pripremi hrane, kao što su alge (Mouritsen et al., 2018a,b), klice, mikrobilje i jestivo cveće (Ebert, 2012; Renna et al., 2017b; Egebjerg et al., 2018), integralne žitarice (Klerks et al., 2019), jestivi insekti (Ghosh et al., 2018);

- 2) *trendove zasnovane na isključivanju nekih namirnica/sastojaka*, najčešće u cilju zadovoljavanja specifičnih zdravstvenih potreba korisnika, gde se mogu svrstati: vegetarijanska hrana (Ćirić et al., 2014; Tas et al., 2019), hrana bez glutena (Bianchi et al., 2018), hrana bez laktoze (Kozonova et al., 2019), niskokalorična (niskoenergetska i niskomasna) hrana (Bleich et al., 2017), (5) hrana sa niskim sadržajem ili bez šećera (Alija & Talens, 2012) i makrobiotička hrana (Ćirić et al., 2014; Skryl et al., 2018);
- 3) *trendove zasnovane na načinu i mestu uzgoja namirnica ili načinu berbe i čuvanja*, što uključuje jela od organski proizvedenih namirnica, poznata i kao zelena („eko“) gastronomija (Poulston & Yiu, 2011; Ćirić et al., 2014; Lu & Gursoy, 2017), lokalnu hranu (Alfnes & Sharma, 2010; Ćirić et al., 2014), upotrebu sveže rezanog povrća i voća (*fresh-cut fruit and vegetables*) (Massaglia et al., 2019);
- 4) *trendove koji su zasnovani na načinu pripreme i služenja hrane*, gde se mogu svrstati: molekularna gastronomija (eksperimentalno kuvanje, modernistička kuhinja, molekularno kuvanje) (Caporaso & Formisano, 2016), kuvanje u vakuumu („sous-vide cooking“ i „cook-vide“) (Alija & Talens, 2012; Renna et al., 2017a), kežual (casual) hrana (Castellini & Samoggia, 2017), kreativnost u pripremi i serviranju hrane (Albors-Garrigos et al., 2013; Bouty & Gomez, 2013; Goldfarb, 2014), priprema hrane od ostataka namirnica (trashcooking) (Stancu et al., 2016);
- 5) kao poseban trend izdvaja se *trend zasnovan na stavovima o hrani* poznat kao „*slow food*“ koncept (Simonetti, 2012; Munjal et al., 2016), i
- 6) više autora kao savremeni trend ističe *povezanost savremene gastronomije sa naukom i umetnošću* (Caporaso & Formisano, 2016; Mouritsen et al., 2018b;) koji uključuje i pojedine trendove koji su već svrstani u druge grupe trendova.

Istraživanja velikog broja autora ukazuju da hrana koja se svrstava u većinu napred navedenih trendova (fikogastronomija, upotreba klica u pripremi jela, upotreba mikrobilja u pripremi i dekoraciji jela, upotreba jestivog cveća u pripremi i dekoraciji jela, jela od integralnih žitarica, jestivi insekti (nedovoljno istraženo), makrobiotička hrana, vegetarijanska hrana, hrana bez glutena, hrana bez laktoze, niskokalorična hrana,

hrana sa niskim sadržajem ili bez šećera, makrobiotička hrana, jela od organski proizvedenih namirnica) ispoljava pozitivan efekat na ljudsko zdravlje, prevenciju bolesti i doprinosi unapređenju kvaliteta života. Pojedini trendovi (upotreba sveže rezanog povrća i voća, kuvanje u vakuumu) iako imaju izvesne karakteristike zdrave hrane, ne mogu u potpunosti da se okarakterišu kao takvi, usled visokog rizika od kontaminacije mikroorganizmima. Prethodna istraživanja pokazuju da percepcija hrane kao „zdrave“ predstavlja osnovni atribut kvaliteta koji pozitivno utiče na stavove i odnos gostiju prema toj hrani (Kim et al., 2013; Hur & Jang, 2015). Većina navedenih trendova se može okarakterisati i kao *trend održive hrane*.

Uvođenje savremenih gastronomskih trendova u ponudu restorana može rezultirati sa više benefita, ali su mogući i izvesni rizici. Benefiti i rizici implementacije savremenih gastronomskih trendova u restoraterstvo su nedovoljno istraživani, pri čemu je više pažnje posvećeno benefitima. Benfiti od implementacije savremenih gastronomskih trendova za restorane (vlasnike restorana) uključuju povećanje profita (Belluco et al., 2013; Wansink & Love, 2014), konkurentsku prednost (Horng et al., 2013; Ćirić et al., 2014; Jimenez-Chavez et al., 2016; Lu & Gursoy, 2017), povećanje cena i spremnost gostiju da plate više za ovakvu hranu (Alfnes & Sharma, 2010), kao i povećanje marketinških mogućnosti (Poulston & Yiu, 2011; Lu & Gursoy, 2017). Osim benefita za vlasnika restorana, implementacija savremenih gastronomskih trendova može imati i više različitih benefita za goste restorana, koji podrazumevaju pozitivan efekat na zdravlje (Lu et al., 2015; Corrin & Papadopoulos, 2017), prevenciju bolesti (Olfert & Wattick, 2018) i zadovoljstvo (Jeong & Jang, 2015). Iako uvođenje savremenih gastronomskih trendova u restorane obezbeđuje direktne benefite za vlasnika restorana i goste, izvesni pozitivni efekti se ispoljavaju i na širu društvenu zajednicu i lokalno stanovništvo. Naime, korist za širu društvenu zajednicu se sastoji u obezbeđivanju održivih izvora hrane (Oonincx & de Boer, 2012; Buschmann et al., 2017) i ublažavanju klimatskih promena (Stoll-Kleemann & Schmidt, 2016; Buschmann et al., 2017), dok benefiti za lokalnu zajednicu uključuju pozitivan uticaj na razvoj poljoprivrede i lokalnih preduzeća (Alfnes & Sharma, 2010; Ćirić et al., 2014), ekološke benefite (Oonincx & de Boer, 2012; Belluco et al., 2013; Austgulen et al., 2018) i očuvanje biološke raznovrsnosti (Alfnes & Sharma, 2010; Stoll-Kleemann & Schmidt, 2016).

Rizici implementacije savremenih gastronomskih trendova u restorane znatno manje su istraživani od benefita. Autori u dostupnim naučnim radovima navode sledeće rizike: povećanje troškova ishrane (Lusk & Norwood, 2016), neprihvaljiva cena (Poulston & Yiu, 2011; Lu & Gursoy, 2017), nedostatak želje za implementacijom kod menadžera (Chan et al., 2015), poteškoće u snabdevanju potrebnih namirnica (Poulston & Yiu, 2011), visoka cena namirnica (Poulston & Yiu, 2011), nedovoljna potražnja (Poulston & Yiu, 2011), nezainteresovanost gostiju (Poulston & Yiu, 2011), nedostatak vremena da se osoblje bavi novim trendovima (Poulston & Yiu, 2011) i nepredvidivost (Jimenez-Chavez et al., 2016).

#### **2.2.4. KOMUNIKACIJA**

Komunikacija u svim oblastima, pa tako i u restoraterstvu se neprekidno menja u skladu sa razvojem savremenih komunikacionih tehnologija. Uobičajeno je da restorani poseduju sopstvene veb-stranice, na kojima detaljno prezentuju sve informacije o objektu i pružaju mogućnost rezervacije, a osim toga postoje i brojni internet portali koji objedinjuju podatke o ugostiteljskim objektima. Neki od tih portala su globalnog karaktera (npr. portal Tripadvisor, [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)), dok su neki orijentisani samo na lokalne objekte (npr. [www.restoranibeograd.com](http://www.restoranibeograd.com)), a neki od portala restorane predstavljaju samo kao jedan od segmenata pored ostalih informacija koje nude (npr. [www.011info.com](http://www.011info.com)) (Božić & Zubanov, 2018). Zahvaljujući različitim filterima na ovim sajtovima i portalima, omogućeno je brže i lakše pronalaženje restorana koji odgovaraju zahtevima korisnika. Osim toga, razvijene su i brojne aplikacije koje služe za komunikaciju restorana sa korisnicima usluga. Neke od takvih aplikacija su: Foursquare, Yelp, Urbanspoon, Zagat, OpenTable, Local Eats, Restaurant Finder i td. ([www.pastemagazine.com](http://www.pastemagazine.com)). S obzirom da u današnje vreme tzv. „pametni“ telefoni imaju gotovo iste tehničke mogućnosti kao i personalni računari, jer sadrže specijalizovane operativne sisteme, velike su mogućnosti njihove upotrebe u raznim oblastima (Mišković et al., 2015), uključujući i restoraterstvo. Ipak, kada je u pitanju upotreba interneta, komunikacija sa gostima restorana posredstvom društvenih mreža je vodeći trend.

Neke od najčešće korišćenih društvenih mreža su: Fejsbuk (*Facebook*), Instagram (*Instagram*), Pinterest (*Pineterst*), Tviter (*Twitter*), Gugl Plus (*Google+*), Jutjub (*You Tube*), LinkedIn (*LinkedIn*), Foursquare (*Forskver*) i dr. (Božić & Zubanov, 2018). Inače, društvene mreže predstavljaju sajtove za društveno umrežavanje koji su vođeni od strane korisnika (učesnika) i čiji sadržaj je kreiran, takođe, od strane korisnika (Tredinnick, 2006). Za razliku od tzv. *E-WOM* portala, koji predstavljaju veb platforme putem kojih zainteresovani korisnici mogu da razmenjuju informacije (Mašić et al., 2014), koje su dostupne svim njihovim korisnicima, na društvenim mrežama postavljene informacije mogu videti samo oni koji na njima imaju kreiran nalog. Usled jednostavne upotrebe i niskih troškova korišćenja, društvene mreže su sve prisutnije u različitim vidovima poslovanja (Zubanov, 2015). Za razliku od posećivanja klasičnih veb-stranica, korisnici društvenih mreža učestvuju u formiranju i menjanju obima i sadržaja mreže (Zubanov, 2015), a osim što pružaju informacije, smatra se da ove mreže ispoljavaju snažne psihološko-emotivne karakteristike (Antić et al., 2012). Potencijalni gosti restorana daleko više veruju u mišljenje njihovih prethodnika (komentare gostiju) nego u podatke koji se iznose na veb-stranicama restorana ili drugih društvenih medija (Lang, 2011). Zahvaljujući društvenim mrežama, koje omogućavaju javno iznošenje mišljenja o kvalitetu rada ugostitelja, današnji gosti su aktivni učesnici u stvaranju imidža restorana (Gagić & Jovičić Vuković, 2018). Božić & Zubanov (2018) su potvrdili da se i u našem restoraterstvu koriste društvene mreže za komunikaciju sa gostima, pri čemu je uočeno da postoje velike šanse da se ovaj vid komunikacije kod nas unapredi.

## 2.3. USPEŠNOST RESTORANSKOG POSLOVANJA

### 2.3.1. INDIKATORI USPEŠNOSTI RESTORANSKOG POSLOVANJA

Da bi se poslovanje restorana ocenilo kao uspešno ili neuspešno neophodno je prvo definisati šta se podrazumeva pod uspešnošću. *Gorgievski et al.* (2011) su dali listu od 10 indikatora poslovnog uspeha (Tabela 2.2.), u kojoj prvu poziciju zauzima profitabilnost. Takođe, kada je u pitanju poslovanje restorana jedno od viđenja može biti da je restoran uspešan ako je profitabilan (Healy, 2014), s tim što treba imati u vidu da je profit u ovoj privrednoj grani relativno mali i kreće se u rasponu od 3 do 7% (Frazer, 2012). Međutim, različiti autori uspešnost restorana razmatraju u odnosu na različite pokazatelje uspeha. Iako je profit siguran pokazatelj uspešnosti, istraživači teško mogu doći do računa koji ukazuju na profitabilnost, pa je stoga korisno razmotriti i druge pokazatelje. *Parsa et al.* (2005) kao pokazatelj uspešnosti uzimaju u obzir vreme proteklo od otvaranja restorana, dok *Camillo et al.* (2008) smatraju da je uspešan onaj restoran koji je održiv, tj. koji opstaje. Indikatori uspešnosti mogu biti nagrade osvojene za izvrsnost usluge i kvalitet hrane, kao što su “Michelin”, “Food & Wine”, “Taste of Ireland” and “Bridge stone” (Healy, 2014).

**Tabela 2.2.** *Indikatori poslovnog uspeha*

---

<b>Profitabilnost:</b> visoki prinosi, dobra profitna marža
<b>Rast:</b> rast broja zaposlenih, prodaje, tržišnog udela i/ili distribucije
<b>Inovacije:</b> uvođenje novih proizvoda ili metoda proizvodnje
<b>Opstanak i kontinuitet firme:</b> omogućava generacijski transfer ili se može prodati sa profitom
<b>Daje doprinos društvu:</b> društveno osvešćene, održive metode proizvodnje
<b>Lično zadovoljstvo:</b> postizanjem važnih stvari u životu, kao što su autonomija, izazov, sigurnost, moć, kreativnost itd.
<b>Zadovoljni stejkholderi:</b> zadovoljni i angažovani zaposleni, zadovoljni kupci
<b>Dobra ravnoteža između posla i privatnog života:</b> pozitivan međusobni uticaj između posla i privatnog života, omogućava vreme za sebe, porodicu i prijatelje
<b>Javno priznanje:</b> dobra reputacija, dobitnik nagrade
<b>Korisnost:</b> organizacija ispunjava potrebe u društvu, pruža važnu uslugu ili proizvod

---

Izvor: Gorgievski, M.J., Ascalon, M.E. and Stephan, U. (2011) “Small Business Owners’ Success Criteria, a Values Approach to Personal Differences”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 49 No. 2, pp. 207–232.

Osim rangiranja restorana zasnovanog na različitim kriterijumima, procedurama i vodičima, kao pokazatelj uspešnosti mogle bi se uzeti u obzir pozitivne kritike restorana u novinama, časopisima ili na internet stranicama, pri čemu u modernom ugostiteljstvu onlajn komentari dobijaju ključnu ulogu u ocenivanju ugostiteljskih objekata (Sparks & Bradley, 2014; Xie et al., 2016). Tako su Božić & Janjićević (2016) kao uspešne restorane u banjama Srbije i Božić & Milošević (2020) kao uspešne restorane u Beogradu izdvojili restorane koji su imali najveću ocenu na portalu Tripadvisor, gde se rejting restorana formira na osnovu komentara gostiju. Ocene restorana u vidu komentara gostiju na internetu mogu biti veoma korisne za usmeravanje aktivnosti menadžmenta (Park & Allen, 2013; Sparks & Bradley, 2014). Lu et al. (2013) su ustanovili da su pozitivni komentari i veći broj komentara povezani sa većom prodajom u restoranima i obrnuto.

Jedan od značajnih pokazatelja uspešnosti poslovanja restorana je njihov opstanak (da nije došlo do zatvaranja) tokom određenog vremenskog perioda. Healy (2014) smatra da je uspešan restoran onaj koji je u neprekidnom radu najmanje tri godine, s obzirom da su brojna istraživanja pokazala da velika većina restorana propada u relativno kratkom periodu nakon otvaranja, odnosno u prve tri godine (Parsa et al., 2005, 2011; Healy & Mac Con Iomaire, 2019). Inače, generalno je rasprostranjeno mišljenje da restorani izuzetno brzo propadaju, a pri tome, istraživanja u vezi sa tim su veoma ograničena. Iako su brojna istraživanja pokazala da stopa propadanja restorana nije tako drastična (Parsa et al., 2005, 2015; Healy & Mac Con Iomaire, 2019) i dalje je opšta percepcija da je ta stopa veoma visoka (čak i do 90%) (Fan, 2017; CulinaryLore, 2017), što se može objasniti time što se u medijima koriste “nepotpuni, anegdotski i površni” podaci (Martin, 2003). Osim toga, statistika o uspešnosti poslovanja restorana često je zasnovana na korišćenju baza koje su dizajnirane za druge namene (Parsa et al., 2005; Luo & Stark, 2014). Parsa et al. (2005) su pratili uspešnost poslovanja restorana u periodu od tri godine nakon otvaranja u gradu Kolumbus (država Ohajo, SAD) i utvrdili da najveći procenat restorana (26,16%) propadne u prvoj godini, nešto manje u drugoj (19,23%), a još manje u trećoj (14,35%). Healy & Mac Con Iomaire (2019) su utvrdili da je stopa propadanja poslova u sektoru hrane i pića u Irskoj: 15% nakon godinu dana poslovanja, 37,62% nakon tri godine poslovanja i 53,06% nakon pet godina poslovanja. Razlozi za propadanje restorana su brojni i uključuju nedostatak

kapitala, lošu lokaciju, lošu saobraćajnu povezanost, loš izbor jelovnika, loš ambijent, nedostatak privlačnosti, loše upravljanje, krađu od strane zaposlenih i/ili menadžera, intenzivnu konkurenciju, preduzetničku nesposobnost i td. (Parsa et al., 2010, 2011). *Mac Con Iomaire* (2013) su utvrdili da su razlozi za zatvaranje mnogih irskih restorana loše zdravlje vlasnika, nezainteresovanost članova porodice da naslede posao, povećanje cene ili ukidanje zakupa od strane rentijera, urbanizacija ili promene u protoku saobraćaja, odnosno nedostatak parkinga.

Pristup u definisanju uspešnosti restorana sa aspekta popularnih časopisa i web sajtova koji se bave restoranima je nešto drugačiji nego pristup naučne literature. Tako *Williams* (2018) kao ključne indikatore uspešnosti restorana izdvaja profitabilnost, likvidnost i solventnost. S druge strane na web sajtu [www.posist.com](http://www.posist.com) kao ključni indikatori uspešnosti restorana su izdvojeni: nabavna vrednost prodate robe, procenat troškova hrane, primarni troškovi, ukupan profit i stopa prometa zaposlenih, dok se na sajtu [www.lightspeedhq.com](http://www.lightspeedhq.com) kao 5 ključnih indikatora izdvajaju: protok novca, prihod po raspoloživoj stolici, promet zaposlenih, glavni troškovi, profitabilnost stavki jelovnika i još mnogo toga. Slično tome na sajtu [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com), *Feloni* (2014) kao glavne razloge za neupseh (propadanje) restorana navodi: neiskustvo, loše upravljanje osobljem, nedostatak računovodstvenih veština, neorganizovanu uslugu mušterija, kvalitet hrane i usluga ispod proseka.

Merenje poslovnih performansi restorana je značajno sa aspekta poslovanja. Naime, neophodno je raspolagati podacima o trenutnom stanju uspešnosti kako bi se preduzele mere za njeno povećanje. Jedan od efikasnih i pouzdanih pokazatelja može biti prihod po stolici, međutim ovaj pokazatelj ne mora pružiti celokupnu sliku o uspešnosti poslovanja. *Heo* (2017) predlaže da se za merenje uspešnosti restorana koriste indikatori: profit po slobodnoj stolici i profit po dostupnom kvadratnom metru prostora. Jedan od problema sa kojim se restorani suočavaju u pokušajima da povećaju prihode jesu nezauzeta mesta koja predstavljaju izgubljeni prihod (*Heo*, 2016). Upravljanje prihodima u restoranima je specifično usled toga što prodajna jedinica u restoranima nije samo obrok, već i vreme potrebno za uslugu. Stoga upravljanje prihodima uključuje kontrolu: trajanja obroka (*Bell & Pliner*, 2013), kombinacije sto-stolica (*Kimes & Thompson*, 2004), procesa usluge (*Shields*, 2006), cene (*Heo et al.*, 2013) i upravljanja distribucijom (*Kimes*, 2011). U prošlosti su restorani kao svoje primarne ciljeve

postavljali visok stepen zauzetosti stolova ili visok prosečan račun (Heo, 2017). Za razliku od nekih drugih privrednih aktivnosti gde je lako izračunati prihode, u restoraterstvu na to utiče veliki broj faktora, kao što su odabrane stavke iz jelovnika, nivo zauzetosti svakog stola, dužina zadržavanja gostiju i td. Radi poboljšanja prihoda, neki restorani nude promocije vezane za vreme posete restoranu poput “cena srećnog sata” ili “ranih ptica” (Heo, 2017). Rešenje može biti i optimizacija rasporeda stolova i stolica. Heo (2017) predlaže prilagođavanje podešavanja rasporeda stolova i dizajna menija kako bi se maksimizirao ukupni profit.

Kategorizacija restorana je jedan od najvažnijih pokazatelja kvaliteta usluge i predstavlja proces rangiranja restorana prema kvalitetu i u Srbiji nije zakonska obaveza (Živadinović & Knežević, 2018). Međutim, Kosar (2010) smatra da bi se obaveznom kategorizacijom garantovao bolji kvalitet usluga i proizvoda u restoraterstvu. Prema Zakonu o ugostiteljstvu kategorizacija je “postupak utvrđivanja postignutih standarda u pogledu uređenja, opreme i usluge u ugostiteljskom objektu za smeštaj, objektu lovnog turizma i nautičkog turizma, na osnovu koga se objekti iste vrste rangiraju u različite kategorije, u zavisnosti od nivoa postignutih standarda” (Službeni glasnik, 2019).

Ocena restorana u smislu procene kvaliteta vrši se prema unapred definisanim kriterijumima, na osnovu čega se restorani rangiraju, a njihov rang se može označavati brojem zvezdica, dijamana, viljušaka ili bodova (Gagić, 2016a). Postoje različiti sistemi i vodiči za rangiranje restorana. Neki od najznačajnijih su: Evropski standard za restorane (simbol klasifikacije su zvezdice), klasifikacija restorana Američkog udruženja automobilista (simbol klasifikacije su dijamanti), Forbsov turistički vodič (simbol klasifikacije su zvezdice), Mišelinov vodič (simbol klasifikacije su zvezdice), vodič WBP stars (simbol klasifikacije su bodovi), vodič Go e Mijo (simbol klasifikacije su bodovi), vodič The Good Food (simbol klasifikacije su bodovi), restoranski vodič Harden's, Italijanski vodič za restorane (simbol klasifikacije su bodovi), Vodič Miele itd. (Gagić, 2016a). Jedan od načina za ocenu restorana u Beogradu bile su i kolumne Jovana Milentijevića u dnevnom listu Blic, zasnovane na ocenama restorana koje je posećivao anonimno i pisao kritike na osnovu zatečenog stanja, a ove kritike su objavljene u knjizi pod naslovom “100 beogradskih restorana”. Ovaj način ocenjivanja restorana poznat je kao “tajni gost” (“Secret dinner”), a podrazumeva dolazak u restoran kritičara za koga restorateri ne znaju ni kako izgleda, ni kada dolazi, nenajavljeno i

ocenuje: ukus jela, brzinu pripreme, čistoću posuđa i toaleta, ljubaznost osoblja i njihove reakcije na neočekivane situacije (npr. promena stola, vraćanje porcije, zahtev da se po pola porcije od dva jela spoje u jedno i td.).

Osim radova brojnih autora koji se bave uspešnošću restorana (Karim et al., 2011; Mandabach et al., 2011; Healy, 2014), značajan broj njih je proučavao neuspešnost ili propadanje restorana (Parsa et al., 2011, 2015; Self et al., 2015; Healy & Mac Con Iomaire, 2019), što predstavlja samo drugi pristup proučavanja istog problema. Naime, indikatori uspešnosti/neuspešnosti su uglavnom isti, dok su njihove vrednosti ili karakteristike različiti kada se uporede uspešni i neuspešni restorani. Zahvaljujući navedenim, ali i brojnim drugim istraživanjima iz ove oblasti razbijen je mit da većina restorana propada zbog nedostatka finansija i loše lokacije, ali pokazalo se da na uspešnost/neuspešnost restorana utiču mnogobrojni faktori.

Procena stope neuspeha restorana može se razlikovati u zavisnosti od toga koji kriterijumi se koriste kao pokazatelj, a to može biti: bankrot, prestanak vlasništva, zatvaranje radi sprečavanja daljih gubitaka, odustajanje ili prekid poslovanja (Healy & Mac Con Iomaire, 2019). Iako postoje razne definicije neuspeha u poslovanju, većina ne pravi razliku između poslovnog neuspeha i neposrednog zatvaranja posla (Parsa et al., 2015). *Youn & Gu* (2010) su pokušali da razviju model za predviđanje bankrota restorana, pri čemu su koristili promenljive koje odražavaju finansijsku oštrinu menadžmenta u pogledu upravljanja restoranima, kao što su likvidnost, finansijska snaga, profitabilnost i efikasnost. U njihovom modelu likvidnost podrazumeva kompetentno upravljanje obrtnim kapitalom, a profitabilnost pravilno upravljanje velikim troškovima, poput troškova hrane i rada. Mogući načini postupanja za izbegavanje bankrota uključuju povećanje operativnih novčanih tokova kroz strogu kontrolu operativnih troškova (Gu, 2002) ili povećanje prihoda kroz poboljšanje efikasnosti i produktivnosti (Self et al., 2015). *Dalbor et al.* (2014) smatraju da su kompanije sa manje obrtnog kapitala i većim operativnim troškovima rizičnije. *Healy & Mac Con Iomaire* (2019) smatraju da se početnici ili restorani koji žele da prošire i unaprede posao suočavaju sa problemom obezbeđivanja finansijske podrške, usled ubeđenja finansijera da je rizik ulaganja u restorane izuzetno visok, što je posledica loše percepcije uspešnosti ugostiteljske industrije. Oni ističu da taj rizik nije značajno veći od rizika ulaganja u druga preduzeća, kao što su proizvodnja ili građevinarstvo.

*Camillo et al.* (2008) su na osnovu intervjuja sa uspešnim i neuspešnim vlasnicima restorana uspeli da uporede karakteristike uspešnih i neuspešnih restorana (Tabela 2.3.). Neuspešni restorani su se odlikovali time da oko 2/3 nije imalo skupe recepte, niko nije promovisao svoj koncept restorana, već je očekivao da će on uspeti prevashodno na osnovu prepoznatljivosti imena. Lični finansijski rizik je bio mnogo veći za neuspešne nego za uspešne restorane. Osam od devet neuspešnih restoratera je samo finansiralo svoje poslovne poduhvate, u poređenju sa samo dva uspešna ugostitelja.

**Tabela 2.3.** *Uporedne karakteristike uspešnih i neuspešnih restorana*

Osnovne karakteristike neuspešnih restorana	Osnovne karakteristike uspešnih restorana
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neravnoteža između porodičnog i poslovnog života</li> <li>• Nedostatak znanja iz oblasti kontrole troškova</li> <li>• Previše članova porodice koji rade zajedno</li> <li>• Prekomerno smanjenje troškova</li> <li>• Otpuštanje osoblja kao trenutno finansijsko rešenje</li> <li>• Destruktivne emocije</li> <li>• Ego vlasnika</li> <li>• Nedovoljno izražen koncept</li> <li>• Pogrešna strategija cena</li> <li>• Prevelika radna obaveza</li> <li>• Predugo radno vreme, bez slobodnih dana i porodičnog života</li> <li>• Preveliki nivo zaliha</li> <li>• Zanemarivanje tehnoloških promena</li> <li>• Partnerstvo sa bliskim članovima porodice</li> <li>• Malo ili nimalo ulaganja u obuke zaposlenih</li> <li>• Prebrzo širenje u kratkom vremenskom periodu</li> <li>• Nepoštovanje osoblja</li> <li>• Proširenje bez logičke strategije</li> <li>• Oslanjanje na ličnu slavu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinstven koncept</li> <li>• Izdašna veličina porcije</li> <li>• Naplaćivanje samo onog što se mora naplatiti</li> <li>• Prodaja koncepta, a ne svog dobrog imena</li> <li>• Standardizacija kvarljivih proizvoda</li> <li>• Razlikovanje troškova i proizvoda</li> <li>• Održavanje kreativnih emocija na visokom nivou</li> <li>• Kompetentan menadžment</li> <li>• Praćenje industrijskih i tehnoloških trendova</li> <li>• Obrazovanje iz oblasti kulinarstva i ugostiteljstva</li> <li>• Korist od interakcija vlasnika</li> <li>• Briga za lokalno poslovanje</li> <li>• Konkurentska prednost novih objekata</li> <li>• Zrelost osoblja</li> <li>• Ravnoteža cena, vrednosti, usluge i proizvoda; adekvatne kombinacije ovih stavki</li> <li>• Upravljanje troškovima, a ne samo prihodima; kontrola troškova i prihoda</li> <li>• Balans između porodičnog i poslovnog života</li> <li>• Lojalni zaštitinici</li> <li>• Vizija, fokusiranost, delovanje, a ne reagovanje</li> </ul>

Izvor: Camillo, A.A., Connolly, D.J. and Woo Gon, K. (2008) "Success and failure in Northern California: Critical Success Factors for Independent Restaurants", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 49 No. 4, pp. 364–380.

### 2.3.2. FAKTORI ZNAČAJNI ZA POSLOVANJE RESTORANA

Ideja o korišćenju **kritičnih faktora uspešnosti** kao pristupa u upravljanju restoranima nije nova. Generalno, prve ideje o kritičnim faktorima uspešnosti poslovanja datiraju još iz šezdesetih godina prošlog veka. *Daniel* (1961) se usredsredio na kritične faktore uspešnosti u industriji koji se mogu primeniti u bilo kojoj kompaniji. *Rockart* (1979: 85) je uveo termin kritični faktori uspešnosti koje je definisao kao “ograničeni broj područja u kojima će rezultati, ukoliko su zadovoljavajući, osigurati uspešan konkurentski učinak u organizaciji”. *Brotherton* (2004) je kritične faktore uspešnosti definisao kao faktore koje treba postići ako se ispune opšti ciljevi kompanije. *Engle* (2008, p. 20) je ove faktore okarakterisao kao najefikasnije i najefektnije metode za postizanje zadataka ili ciljeva, zasnovane na ponavljanju procedura koje su se vremenom dokazale za veliki broj kompanija. Iako se brojna istraživanja bave proučavanjem ovih faktora u raznim privrednim granama, znatno je manje istraživanja, koja se odnose na primenu ovih faktora u cilju unapređenja poslovanja restorana.

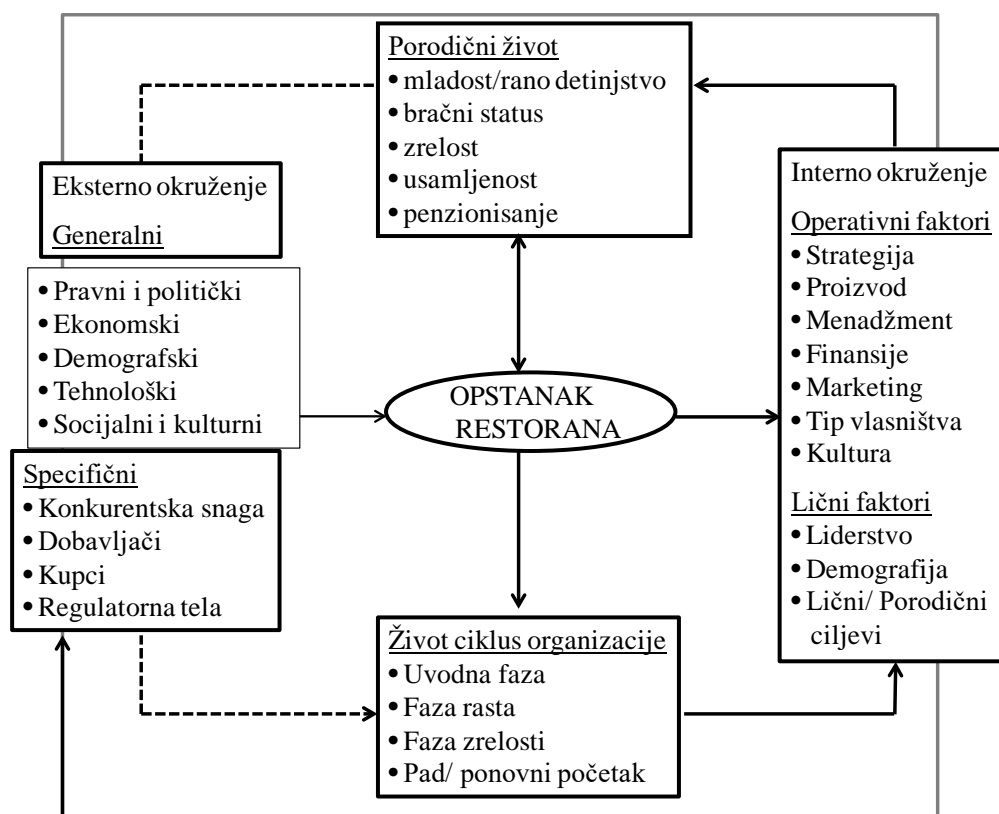
Uticao različitih faktora na poslovanje restorana brojni autori su analizirali sa aspekta uspešnosti ovih objekata (Karim et al., 2011; Mandabach et al., 2011; Healy, 2014), dok je značajan broj iste faktore posmatrao sa aspekta njihovog uticaja na neuspešnost (zatvaranje, propadanje) restorana (Parsa et al., 2005; 2011, 2015, 2019; Self et al., 2015; Healy & Mac Con Iomaire, 2019), a neki su istovremeno analizirali oba aspekta (Camillo et al., 2008). Istraživanja koja su se u prošlosti bavila neuspešnošću poslovanja restorana i njihovim propadanjem uglavnom su bila usmerena na finansijske razloge, dok je drugim faktorima koji utiču na uspešnost poslovanja pridavana manja pažnja. *Parsa et al.* (2005) ističu da se razlozi propadanja restorana mogu analizirati iz ekonomske perspektive, perspektive marketinga i menadžerske perspektive. Oni smatraju da se u kategoriju restorana koji nisu uspehli iz ekonomskih razloga svrstavaju restorani koji imaju smanjeni profit usled smanjenih prihoda, smanjeni profit usled loše kontrole, koje odlikuju nevoljna i nenamerna bankrotiranja, uključujući isključenje iz imovine, preuzimanje od strane poverioca ili zamrzavanje imovine zbog neplaćenih računa. U kategoriju restorana koji prestaju da rade na određenoj lokaciji iz marketinških razloga ovi autori svrstavaju restorane koji namerno menjaju poziciju kao deo strateškog izbora, prilagođavanja demografskim promenama, prilagođavanja nerealizovanoj potražnji za novim uslugama i proizvodima, konsolidacije tržišta za

novim uslugama i proizvodima, konsolidacije tržišta radi smanjenja udela na tržištu u odabranim regionima i preusmeravanja portfolija proizvoda za koje je potrebno odabrano zatvaranje jedinica. U treću kategoriju, svrstavaju restorane u kojima su propusti rezultat menadžerskih ograničenja i nekompetencija, kao i one čiji vlasnici su izgubili motivaciju, menadžeri ili vlasnici izgaraju usled stresa koji proizilazi iz operativnih problema, pitanja i brige o ljudskim resursima. U istu grupu svrstavaju i restorane kod kojih se dešavaju promene u ličnom životu menadžera ili vlasnika, promene u fazama ličnog života menadžera ili vlasnika, zatim zakonske, tehnološke ili ekološke promene koje zahtevaju operativne modifikacije. *Parsa et al.* (2015) su utvrdili da ekonomski pad, loša kontrola, loše lokacije, neprilagođavanje promenljivoj demografiji, neuspeh u sticanju tržišnog udela, gubitak motivacije vlasnika restorana i neuspeh u tehnološkim inovacijama mogu doprineti neuspehu restorana.

*Camillo et al.* (2008) su ustanovili da osim finansijskih problema, na neuspeh restorana značajno utiču emocionalni faktori (nemir, depresija) kao i niz drugih pratećih faktora kao što su nedostatak obrazovanja preduzetnika, ograničeno iskustvo u struci (ako ga uopšte i ima), koncentracija na prodaju, a ne na koncept, nedostatak organizacije i fokusa. Takođe, dugotrajno radno vreme, uz porodične obaveze zateže međusobne odnose i povećava nivo stresa, a loša poslovna praksa poput neuspeha u edukaciji osoblja i stvaranju poslovnih i marketinških planova, gotovo uvek dovodi do loših performansi objekata. Isti autori zaključuju da se neuspeh restorana može pripisati posledicama destruktivnog delovanja emocionalnih faktora, kao što su briga, nemir, depresija, očaj, motivacija za suviše brzo širenje i nedovoljno samopouzdanje, a navedeni faktori zajedno sa zanemarivanjem ravnoteže između porodice, stila ličnog života i posla, imaju katastrofalne posledice po restoran.

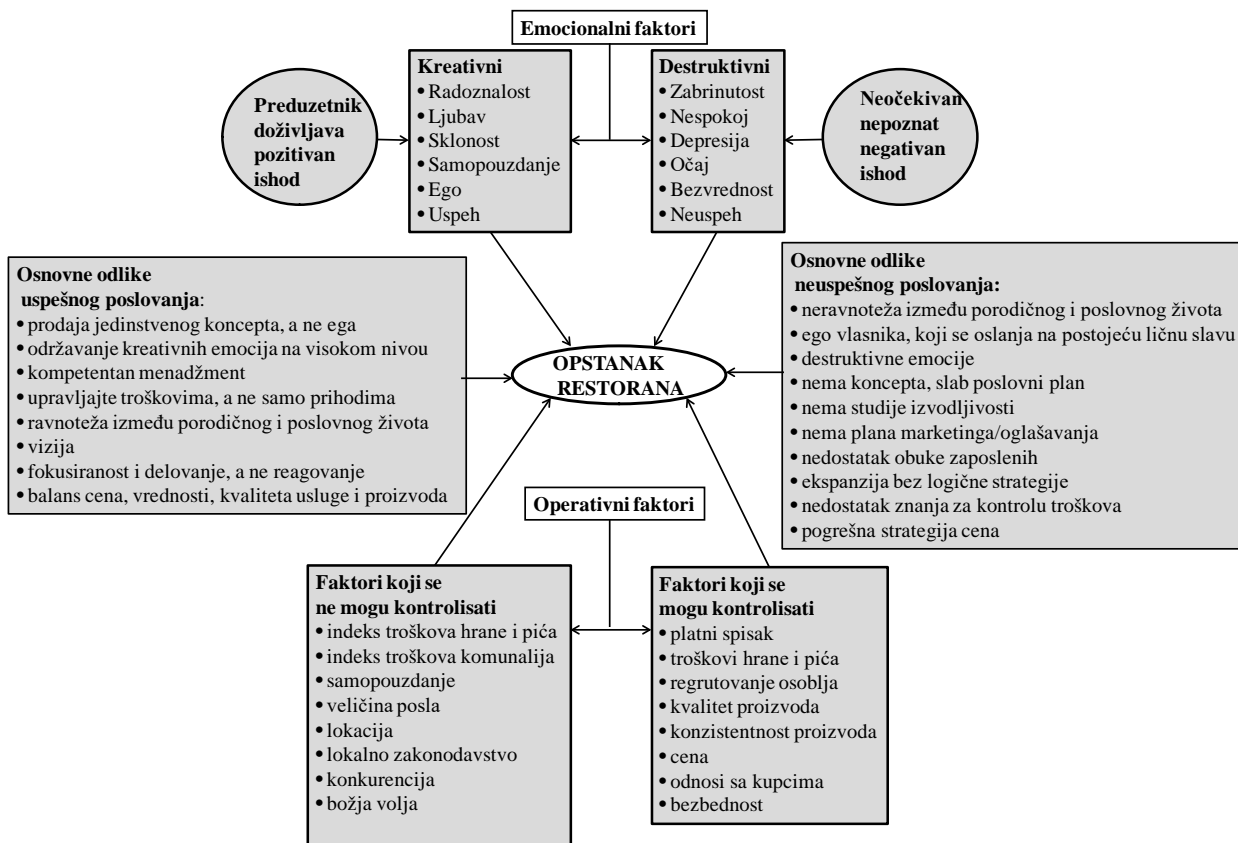
*Parsa et al.* (2005) su predložili konceptualni model opstanka restorana (Slika 2.2.) i zaključili da na stopu uspeha/neuspeha restorana više utiču unutrašnji nego spoljašnji faktori. Oni su zaključili da faktori kao što su gustina restorana (konkurencije), veličina firme i menadžerske karakteristike preduzetnika doprinose uspešnosti restorana, dok je možda najkritičniji faktor održavanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života vlasnika. Ovom modelu su *Camillo et al.* (2008) dodali emocionalne faktore i predložili dopunjen model (Slika 2.3.), zasnovan na uverenju da su destruktivne emocije predznak neuspeha, dok su kreativne emocije odrednica uspeha. Modeli koje su predložili ovi

istraživači odnose se na američko tržište i nisu u potpunosti primenljivi u svim delovima sveta. Naime, procenjujući kritične faktore za uspešnost restorana u gradu Kuala Lumpur u Maleziji, *Karim et al.* (2011) su zaključili da se bilo koji američki model ne može preneti i biti od velike pomoći za ugostiteljstvo Malezije i smatraju da je neophodno sprovesti odgovarajuća istraživanja u svakoj pojedinačnoj državi i na osnovu njih napraviti sopstvene modele. Isti pristup imao je i *Healy* (2014) kada je u pitanju Irsko ugostiteljsko tržište.



**Slika 2.2.** Uticaj različitih faktora na opstanak restorana

Izvor: Parsa, H.G., Self, J., Njite, D. and King, T. (2005) "Why restaurants fail?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46 No. 3, pp. 304-322.



**Slika 2.3.** Uticaj različitih faktora na opstanak restorana- dopunjen model

Izvor: Camillo, A.A., Connolly, D.J. and Woo Gon, K. (2008) "Success and failure in Northern California: Critical Success Factors for Independent Restaurants", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 49 No. 4, pp. 364–380.

Prema Parsa et al. (2005) uspešnost poslovanja restorana zavisi od 12 faktora, koji se razlikuju po značaju, a od kojih je najznačajniji prepoznatljiv koncept, a najmanje značajan izbor lokacije:

- Prepoznatljiv koncept, dobro istražen
- Sve odluke imaju dogoročan ekonomski smisao
- Prilagođavanje tehnologijama za evidenciju i praćenje kupaca
- Edukacija menadžera, kontinuirano obrazovanje podstiče profesionalni rast i produktivnost
- Efikasna i redovna komunikacija sa osobljem
- Održavanje jasne vizije, misije i strategije, ali uz fleksibilnost
- Stvaranje kulture svesnih troškova, koja uključuje strogo vođenje evidencije
- Fokusiranje na jednu temu i njeno dobro razvijanje
- Obavezna posvećenost i restoranu i porodici

- Pozitivna organizaciona kultura i dosledan menadžment
- Fleksibilan menadžment
- Lokacija

*Healy & Mac Con Iomaire* (2019) daju sličan skup faktora značajnih za uspešnost restorana:

- Prepoznatljiv koncept
- Dugoročno planiranje
- Sposobnost prilagođavanja tehnologiji
- Stalna obuka menadžera
- Efikasna i redovna komunikacija sa osobljem
- Održavanje jasne vizije, misije i strategije
- Razdvajanje vremena za posao i vremena za porodicu
- Dosledan menadžment sa određenim stepenom fleksibilnosti
- Finansijsko upravljanje
- Kontrola kvaliteta
- Kvalitet usluge
- Odabir lokacije

*Le & Needham* (2019) su kao kritične za uspešnost etno restorana u Kanadi izdvojili sledeće faktore:

- naporan rad
- strast
- podrška porodice
- lokacija
- kvalitet hrane i usluge

Kada se sagledaju brojni faktori koji utiču na uspešnost poslovanja restorana, jasno je da se za uspešno poslovanje mora posedovati strateška vizija, poslovna oštrina, konkurentska sposobnost, sposobnost upravljanja i sposobnost privlačenja odgovornog osoblja. *Camillo et al.* (2008) smatraju da za uspeh restorana ključni značaj ima: odabir lokacije, upravljanje finansijama, kontrola troškova rada, minimiziranje prometa

zaposlenih, smanjenje troškova hrane i pića, dizajniranje i razvoj jelovnika, održavanje odgovarajućeg nivoa usluge i kvaliteta i doslednosti gastronomske ponude, sprovođenje bezbedonosnih i sanitarnih mera, pronalaženje i zadržavanje kompetentne radne snage, sprovođenje stroge unutrašnje kontrole, nabavka roba i usluga, razvoj lojalnosti kupaca. S obzirom na veliki broj faktora koji utiču na uspešnost poslovanja, zadatak restoratera je da uspostave ravnotežu između svih navedenih varijabli. Isti autori smatraju da od brojnih faktora koji utiču na uspešnost restorana, lične emocije (emocionalni faktori) imaju ključnu ulogu. Ove faktore, oni su podelili u dve kategorije: kreativne (radoznalost, ljubav, susretljivost, samopouzdanje, ego, uspeh) i destruktivne (zabrinutost, nemir, depresija, očaj, nedostatak vrednosti, neuspeh). Aktivnosti koje su neophodne pre otvaranja restorana su izrada efektivnog strateškog poslovnog plana, detaljna studija izvodljivosti, sveobuhvatni plan ljudskih resursa i praksi poslovanja (Camillo et al., 2008). Oni tvrde da bi novi koncepti restorana uspeli, oni moraju biti održivi i različiti od drugih na tržištu, locirani na odgovarajućem mestu i obezbeđeni kompetentnim osobljem i menadžmentom, pri čemu smatraju da sa operativnog stanovišta vođenje i kontrola poslovanja i dalje služe kao kritični faktori uspeha.

Faktore značajne za uspešnost poslovanja restorana *Parsa et al.* (2010) su grupisali u makrofaktore (ekonomski faktori, zakonodavstvo, klimatske promene, regionalno i urbano planiranje, kulturne i demografske promene, novi oblici konkurencije) i mikrofaktore (kapital, lokacija, kvalitet života vlasnika, preduzetnička stručnost vlasnika, iskustvo, leaderske sposobnosti vlasnika, sposobnost stvaranja brenda (ime restorana, dizajn i izgled restorana), Tadž Mahal sindrom, koncept, kontrola troškova. *Miksen* (2019) kao četiri ključna faktora koji utiču na poslovanje restorana izdvaja: okruženje, hranu, osoblje i korisničku službu, i troškove. Jedan od mogućih pristupa u klasifikaciji faktora uspešnosti može biti i njihova podela na unutrašnje (interne) i spoljašnje (eksterne), kako su ih klasifikovali i *Parsa et al.* (2005). Unutrašnji se pre svega odnose na osnovne kompetencije kompanije koje direktno utiču na njen opstanak, dok se u spoljašnje ubrajaju faktori koji su van kontrole pojedinca i kompanije, kao što su ekonomska klima, tržišni uslovi, konkurencija i sl. Literatura koja se bavi uspešnošću/neuspešnošću restorana ukazuje da su unutrašnji faktori značajniji i imaju veći uticaj na uspešnost restorana (Self et al., 2015).

Analiza dostupne literature ukazuje da uspeh restorana zavisi od velikog broja različitih faktora (Tabela 2.4.). Različiti autori faktore uspešnosti/neuspešnosti restorana su klasifikovali na različite načine, pri čemu su te klasifikacije obuhvatale samo pojedine faktore. S obzirom da je pregledom dostupne literature identifikovan relativno veliki broj različitih faktora, prikazanih u tabeli 2.4. napravljena je i nova klasifikacija, koja sve faktore deli u dve glavne grupe: 1) interne i 2) eksterne, što je u saglasnosti sa podelom koju su predložili *Parsa et al.* (2005). Ove dve grupe faktora dalje su raščlanjene radi lakše preglednosti na sledeći način:

1) Interni faktori

- Strateški faktori
- Faktori koji se odnose na objekat
- Faktori koji se odnose na restoranski proizvod
- Faktori koji se odnose na vlasnika
- Faktori koji se odnose na ljudske resurse
- Faktori marketinga
- Finansijski faktori

2) Eksterni faktori

- Opšti eksterni faktori
- Faktori koji se odnose na konkurenciju
- Faktori koji se odnose na goste

Osim ovih najčešće analiziranih faktora, pojedini autori ukazuju na još neke faktore koji mogu uticati na uspešnost restorana u izvesnim situacijama, kao npr.: ime restorana (*Parsa et al.*, 2010), bezbednost (*Camillo et al.*, 2008), ciljno tržište (*Parsa et al.*, 2005), razumevanje/poznavanje konkurencije (*Parsa et al.*, 2005), razlikovanje od konkurencije (*Parsa et al.*, 2005), društveno odgovorno poslovanje (*Lee et al.*, 2013), zaštita životne sredine (*Llach et al.*, 2013), poslovna filozofija (*Parsa et al.*, 2005), lični ciljevi i filozofija vlasnika (*Parsa et al.*, 2005, *Mandabach et al.*, 2011) i dr..

**Tabela 2.4. Pregled faktora koji utiču na uspešnost poslovanja restorana**

		Kritični faktori uspešnosti	Literaturni izvori
Interni faktori	Strateški faktori	Način poslovanja	Parsa et al. 2005, 2011; Camillo et al., 2008; Hua & Templeton, 2010; Frazer, 2012; Dalbor et al., 2014; Self et al., 2015
		Misija, vizija i poslovna strategija	Perry, 2001; Parsa et al., 2005; Camillo et al., 2008; Mandabach et al., 2011; Healy & Mac Con Iomaire, 2019
		Koncept restorana	Parsa et al., 2005, 2010; Gikonyo et al., 2015; Healy & Mac Con Iomaire, 2019
		Inovacije	Ottensbacher & Gnoth, 2005; Horng et al., 2013; Jin et al., 2015a,b; Lee et al., 2016; Hallak et al., 2018
	Faktori koji se odnose na objekat	Lokacija restorana	Tzeng et al., 2002; Parsa et al., 2005, 2011, 2015, 2019; Park & Khan, 2006; Camillo et al., 2008; Mamalis, 2009; Mandabach et al., 2011; Prayag et al., 2012; Self et al., 2015; Healy & Mac Con Iomaire, 2019
		Veličina restorana	Parsa et al., 2005, 2011; Camillo et al., 2008; Dalbor et al., 2014
		Fizičko okruženje restorana	Mamalis, 2009; Parsa et al., 2005, 2010; Chin & Tsai, 2013
	Faktori koji se odnose na restoranski proizvod	Upravljanje restoranom	Parsa et al., 2005; Frazer, 2012; Camillo et al., 2008; Mandabach et al., 2011; Llach et al., 2013; Dalbor et al., 2014
		Finansije restorana	Parsa et al., 2005, 2010; Camillo et al., 2008; Agarwal & Dahm, 2015; Linassi et al., 2016
		Gastronomska ponuda	Camillo et al., 2008; Rawal & Dani, 2017; Miksen, 2019; Bernardo et al., 2018; Parsa et al., 2019
		Kvalitet hrane	Soriano, 2002; Camillo et al., 2008; Mamalis, 2009; Mandabach et al., 2011; Rawal & Dani, 2017
		Kvalitet usluge	Soriano, 2002; Camillo et al., 2008; Mamalis, 2009; Mandabach et al., 2011; Chin & Tsai, 2013; Rawal & Dani, 2017; Healy & Mac Con Iomaire, 2019; Parsa et al., 2019
	Faktori koji se odnose na vlasnika	Osobine vlasnika	Parsa et al., 2005; Camillo et al., 2008; Parsa et al., 2010; Lee et al., 2016; Renko et al., 2016; Hallak et al., 2018; Healy & Mac Con Iomaire, 2019
		Obrazovanje/stručnost vlasnika	Camillo et al., 2008; Parsa et al., 2010, 2019; Ganotakis, 2012; Dalbor et al., 2014; Lee et al., 2016
		Iskustvo vlasnika	Parsa et al., 2005, 2010; Camillo et al., 2008
Lični i porodični život vlasnika		Parsa et al., 2005; Camillo et al., 2008; Parsa et al., 2010; Healy & Mac Con Iomaire, 2019	
Emocije vlasnika		Camillo et al., 2008	
Naporan rad vlasnika		Aguilar-Morales et al., 2013; Le & Needham, 2019	
Faktori koji se odnose na ljudske resurse	Osobine osoblja	Chin & Tsai, 2013; Slåtten, 2014; Moshin & Lengler, 2015	
	Kompetencije osoblja	Camillo et al., 2008; Bharwani & Jauhari, 2013	
	Interakcija osoblje-gost	Parsa et al., 2005; Camillo et al., 2008; Kim & Ok, 2010; Adams & Webster, 2013; Lee, 2015	
Faktori marketinga	Marketinške aktivnosti	Myung et al., 2006; Parsa et al., 2010; Park & Jang, 2012; Hur & Jang, 2015; Jeong & Jang 2015; Lee et al., 2016; Rather & Sharma, 2016	
	Jelovnik	Camillo et al., 2008; Ozdemir & Caliskan, 2014; Rawal & Dani, 2017	
	Marketing odnosa	Robinson et al., 2005; Camillo et al., 2008; Lin & Lin, 2010; Bahri-Ammari, et al., 2016	

Eksterni faktori	Opšti eksterni faktori	Zakonodavstvo	Parsa et al., 2005, 2011; Camillo et al., 2008; Gikonyo et al., 2015; Self et al., 2015
		Ekonomska situacija	Parsa et al., 2005, 2010, 2019; Mandabach et al., 2011; Self et al., 2015
		Kultura	Parsa et al., 2005, 2010; Kim et al., 2013; Hur & Jang, 2015
		Klimatske promene/ prirodne katastrofe/ prirodni događaji	Parsa et al., 2010
	Faktori koji se odnose na konkurenciju	Gustina konkurencije	Parsa et al., 2005, 2011; Mandabach et al., 2011; Lee & Ha, 2014; Agarwal & Dahm, 2015
		Konkurentna prednost	Camillo et al., 2008; Ozdemir & Caliskan, 2014; Arendt et al., 2012; Lee et al., 2016; Hallak et al., 2018; Chin & Tsai, 2013
		Novi oblici konkurencije	Parsa et al., 2010
	Faktori koji se odnose na goste restorana	Demografske karakteristike gostiju	Mandabach et al., 2011; Kim & Lee, 2012; Parsa et al., 2010, 2015
		Potrošačke emocije	Ha & Jang, 2012; Han & Jeong, 2013; Su & Hsu, 2013
		Zadovoljstvo (satisfakcija) gostiju	Sulek & Hensley, 2004; Crotts & Pan, 2008; Horng et al., 2013; DiPietro, 2017; Kasiri et al., 2017
Lojalnost gostiju		Camillo et al., 2008; Ha & Jang, 2010	

Izvor: Autor

Važnost svakog od navedenih faktora zavisi od tipa restorana i demografskih karakteristika gostiju (Parsa et al., 2015). Prethodna istraživanja su za različite faktore utvrdila da imaju najveći značaj za uspešnost restorana. Razlog tome je to što su faktori koji dovode do uspeha ili neuspeha restorana specifični za svaki pojedinačni slučaj, usled toga što je svaki restoran različit (Camillo et al., 2008). Isti autori ukazuju da su održavanje ravnoteže između troškova za hranu i troškova rada, upravljanje prometom zaposlenih, fokusiranje na kvalitet i konzistentnost gastronomske ponude i usluge osnovni faktori uspeha. Parsa et al. (2005) kao najznačajniji izdvajaju prepoznatljiv koncept, dok Camillo et al. (2008) ključni značaj pripisuju ličnim emocijama vlasnika. Ipak, efekat istog faktora može biti različit usled razlika u drugim faktorima sa kojima je u interaciji. Npr. Parsa et al. (2019) su utvrdili da efekat gustine restorana na uspešnost poslovanja zavisi od faze u kojoj se restoran nalazi (početna faza, faza rasta ili faza zrelosti) i gastronomske ponude. S druge strane, uticaj nekih faktora na uspešnost poslovanja restorana je manjeg značaja, a takvi faktori su: stopa nezaposlenosti stanovništva koje živi u blizini restorana, profesija stanovništva koje živi u blizini restorana, prisustvo porodica sa decom ispod 18 godina u blizini restorana i td. (Parsa et al., 2015).

U istraživanjima koje su u Americi sprovedi *Camillo et al.* (2008) vlasnici uspešnih restorana kao ključne faktore uspešnosti obično navode primenu strategija diferencijacije, dobre odnose s klijentima i iskreno, posvećeno i određeno vođstvo. U istom istraživanju, vlasnici restorana koji su neuspešni za svoj neuspeh su uglavnom krivili spoljašnje faktore, kao što su gradska infrastruktura, politički uticaji, promene u demografiji i lokalni razvojni planovi. Takođe, isti istraživači su ustanovili da neuspešni vlasnici restorana uglavnom ignorišu, umanjuju ili grubo potcenjuju rizične faktore za poslovanje restorana. Rezultati uspešnog poslovanja ukazuju na to da preduzetnici koji imaju prethodno poslovno iskustvo, koji su odvojili vreme i uložili trud da bi razvili dobar marketing i poslovne planove i koji promovišu koncept umesto ega, imaju veću verovatnoću za uspeh nego oni koji ne pokazuju ove osobine (*Camillo et al.*, 2008). Uspešni vlasnici smatraju da je za uspešno poslovanje neophodno da se poštuju trendovi u restoraterstvu, da se blagovremeno prilagođava promenama na tržištu i bude u toku sa ekonomskim prilikama (*Camillo et al.*, 2008). *Camillo et al.* (2008) su utvrdili da su mnogi vlasnici restorana čiji restorani su bili neuspešni tvrdili da znaju razloge svog neuspeha i da su spremi da ponovo pokušaju, uvereni da su iz svojih promašaja naučili dragocene lekcije, da su sigurni da će uspešno upravljati restoranom i da žele još jednu priliku da se dokažu.

### **2.3.2.1. Interni faktori uspešnosti restorana**

Istraživanja uticaja internih faktora na uspešnost restorana daleko su obimnija i uključuju znatno veći broj autora, što je i razumljivo s obzirom da je uticaj ovih faktora na uspešnost/neuspešnost restorana izraženiji. Takođe, ovi faktori su daleko brojniji, pa je stoga neophodna njihova klasifikacija radi lakšeg praćenja i sagledavanja njihovog uticaja na poslovanje restorana. *Mandabach et al.* (2011) su utvrdili da efikasni unutrašnji faktori pružaju više pozitivnih uticaja na uspeh restorana u poređenju sa eksternim faktorima, što je i razumljivo s obzirom da su to faktori koji su pod kontrolom restoratera.

#### **2.3.2.1.1. Strateški faktori**

Način poslovanja, u smislu nezavisnih restorana ili restorana koji su deo lanca, tj. pripadaju franšizi značajno utiče na uspešnost poslovanja. Camillo et al. (2008) ukazuju da se faktori koji podržavaju uspešnost restorana razlikuju u zavisnosti od toga da li su u

pitanju nezavisni restorani ili restorani koji su deo lanca. Neke studije ukazuju da je veća verovatnoća da će restorani koji su deo lanca biti uspešniji od nezavisnih (Parsa et al., 2005, 2011, 2015; Hua & Templeton, 2010; Frazer, 2012), što potvrđuje podatak da je neuspeh nezavisnih restorana za 59% češća pojava od nesupeha franšiznih restorana (Parsa et al., 2011). Takođe, Parsa et al. (2011) su utvrdili da se u prvoj godini nakon otvaranja zatvori 25% samostalnih restorana, dok je procenat zatvorenih restorana koji su deo nekog lanca u istom periodu samo 10%. Slično tome, Parsa et al. (2005) su utvrdili da je stopa propadanja restorana na trogodišnjem nivou veća kod restorana čiji su vlasnici nezavisni (61,4%) u odnosu na restorane koji su deo franšiznog poslovanja (57,2%). Razlog tome je što lanci restorana obično imaju veće resurse i veću korporativnu podršku (marketinšku strategiju, koncept, dizajn jelovnika, kontrolu, programe obuke, standarde, kontrolu troškova), a naročito utvrđeni brend, reputaciju i lojalne korisnike (Camillo et al., 2008; Parsa et al., 2011; Lesonsky, 2012). Self et al. (2015) kao dva ključna razloga za visoke stope uspeha restorana koji posluju po modelu franšizinga navode postojeću reputaciju i postojeći sistem podrške i rada. Osim toga, prednost restorana koji su deo lanca jeste i sposobnost sticanja većeg učešća na tržištu zahvaljujući “ekonomiji obima” (Parsa et al., 2005).

Misija, vizija i poslovna strategija u različitom stepenu mogu uticati na uspešnost restorana, pri čemu je glavni fokus strateškog upravljanja restoranom stvaranje i održavanje konkurentne prednosti. Naime, Perry (2001) je ustanovio da je glavni razlog neuspeha restorana nedostatak aktuelne poslovne strategije, dok Parsa et al. (2005) tvrde da definisana strategija poslovanja, odnosno napravljen strateški plan nije garancija za uspešno poslovanje restorana. Naime, ovi autori su u svom istraživanju utvrdili da neki od najuspešnijih menadžera nisu imali dobro definisanu strategiju, već su se “u hodu” prilagođavali potrebama. Nasuprot tome, menadžeri nekih restorana koji su propali imali su razrađene strateške planove. Sa promenom okolnosti strategija restorana se mora menjati kako bi se prilagodila novim zahtevima tržišta. Takođe, Camillo et al. (2008) su u svom istraživanju utvrdili da uspešni restorateri imaju jasan poslovni i marketinški plan, dok je preterano i nepropisno planirano širenje uzrok neuspeha pojedinih restorana.

Koncept restorana, koji podrazumeva formulaciju ideja koje profilišu restoran (Walker, 2012) veoma značajno utiče na uspešnost/ neuspešnost (propadanje) restorana.

Razlog tome je što dobar i jasan koncept klijentima prenosi poruku i podrazumeva vidljivu razliku u odnosu na konkurenciju koja bi mogla da privuče klijente. Parsa et al. (2005), kao i Healy & Mac Con Iomaire (2019) na listi faktora koji utiču na uspešnost restorana prepoznatljivom konceptu daju poziciju na vrhu liste. Takođe, Gikonyo et al. (2015) su zaključili da restorani moraju imati dobro definisan koncept da bi uspeali u Keniji, kao što je slučaj sa franšiznim restoranima koji imaju vrlo jasan i dobro razvijen koncept koji prenosi identitet brenda. Npr. neki koncepti koje franšizeri koriste u Keniji su “halal hrana” i koncept “od farme do viljuške”. Neki specijalizovani restorani samom svojom specijalizacijom dešifruju i prepoznatljiv koncept. Tako, na primer, etno restorani predstavljaju jedinstven koncept koji je zasnovan na etničkoj kulturi na kojoj se zasniva dekor, usluga, odabir namirnica i priprema jela, čija autentičnost ima veći značaj za uspeh restorana od brzine usluge (Agarwal & Dahm, 2015). Marinkovic et al. (2015) ukazuju da garderoba osoblja u etno restoranima obično ima etničku autentičnost. Parsa et al. (2005) su utvrdili da je na području njihovog istraživanja (Kolumbus, država Ohajo, SAD), stopa propadanja bila najizraženija kod restorana meksičkog tipa, a najmanja kod kafeterija i restorana sa morskom hranom. Jedan od savremenih koncepta restorana je tzv. “slow food” koncept, čija popularnost je globalna, a koji podrazumeva pripremu hrane na osnovu autentičnog recepta koji je reprezentativan za kulturnu tradiciju mesta i njegovih ljudi, pri čemu se način pripreme i pribor (oprema) koriste na tradicionalni način (Munjaj et al., 2016). Čuveni kineski gigant za e-trgovinu “Alibaba” je pokretač inicijative za novi futuristički koncept restorana koji podrazumeva zamenu konobara robotima u cilju povećanja efikasnosti i smanjenja troškova radne snage, dok je njegov rival za e-trgovinu “JD.com” najavio otvaranje 1000 restorana u kojima će hranu pripremati i služiti roboti (Albrecht, 2018). Restorani često koriste koncept autentičnosti (Lu et al., 2015), usled toga što je autentičnost prepoznata kao ponuda restorana sa dodatnom vrednošću (Kovács et al., 2014). Tako je, na primer, za etničke restorane autentičan koncept ključni faktor uspeha, pri čemu se ta autentičnost ispoljava kroz dva aspekta: autentičnost hrane (Sidali & Hemmerling, 2014) i autentičnost ambijenta (Wang & Mattila, 2015).

Inovacije su neophodne za uspeh restorana (Jin et al., 2015a,b), mogu povećati prihode i smanjiti troškove tako što pozitivno utiču na lojalnost gostiju (Hallak et al., 2018). Dakle, inovacije i kreativnost predstavljaju ključne faktore za uspeh na

konkurentnom tržištu (Sigala & Kyriakidou, 2015). Efekat inovacija u tehnologiji, upravljanju i procesima je povećanje operativne efikasnosti, usled povećanja performansi restorana i smanjenja troškova (Lee et al., 2016). Inovacije koje povećavaju kvalitet usluga, povećavaju efikasnost i smanjuju troškove, a pri tome zadovoljavaju potrebe potrošača, povećavaju prodaju i profit i pomažu u povećanju učešća na tržištu i razlikovanje od konkurencije su glavni faktor uspeha u savremenom restoraterstvu (Ottenbacher & Gnoth, 2005). Uprkos tome što uvođenje inovacija uvek prati rizik od moguće greške, inovacije su jedan od ključnih menadžerskih zadataka čije ostvarenje je neophodno za uspešan rad restorana (Manning et al., 1995). *Ottenbacher & Gnoth* (2005) su ustanovili da uvođenjem inovacija u restorane, oni postaju privlačniji gostima, što se odražava na povećanje profitabilnosti, a *Arendt et al.* (2012) smatraju da su inovacije jedan od najrelevantnijih faktora za razvoj neke kompanije, kao i ključni element za tržišnu konkurentnost. *Hallak et al.* (2018) su utvrdili da stepen inovativnosti vlasnika pozitivno utiče na uspešnost restorana. *Hornig et al.* (2013) ukazuju da menadžeri restorana treba da se fokusiraju na stvaranje inovativne atmosfere kako bi povećali zadovoljstvo, lojalnost i uživanje gostiju, što se dalje odražava na povećanje zarade. Za vrhunske restorane primena inovacija pruža višestruke prednosti kao što su poboljšanje kvaliteta i reputacije.

#### 2.3.2.1.2. Faktori koji se odnose na objekat

Na osnovu pregleda dostupne literature može se zaključiti da je od faktora koji se odnose na objekat, najveća pažnja istraživača posvećena lokaciji, veličini restorana, fizičkom okruženju i upravljanju objektom (Parsa et al., 2005, 2011, 2015, 2019; Mamalis, 2009; Mandabach et al., 2011; Prayag et al., 2012; Self et al., 2015; Hanaysha, 2016; Healy & Mac Con Iomaire, 2019). Osim ovih u literaturi se spominju i faktori kao što su: starost (trajanje) restorana (Parsa et al., 2005, 2011), brzina rasta poslovanja (Parsa et al., 2005; Camillo et al., 2008), faza u kojoj se restoran nalazi (početna faza, faza rasta ili faza zrelosti) (Parsa et al., 2019), čistoća objekta i posuđa (Chin & Tsai, 2013) i dr.

Lokacija restorana je jedan od ključnih faktora uspešnosti restorana prema mišljenju brojnih autora (Parsa et al., 2005, 2011, 2015, 2019; Mandabach et al., 2011; Prayag et al., 2012; Self et al., 2015; Healy & Mac Con Iomaire, 2019). *Tzeng et al.* (2002) ukazuju da lokacija može uticati na tržišni udeo i profitabilnost. Odabir lokacije

restorana je odluka koja uključuje razmatranje više kriterijuma kao što su: pristupačnost, vidljivost, troškovi, obrasci prometa kupaca, količina konkurencije, dostupna infrastruktura (u smislu prevoza i parkiranja) (Park & Khan, 2006; Prayag et al., 2012). *Tzeng et al.* (2002) su utvrdili da su troškovi prevoza i najamnina objekta dva najznačajnija spoljašnja faktora koji se odražavaju na efekat lokacije na uspešnost restorana. Osim toga, fizička lokacija restorana u odnosu na ostale restorane na tržištu utiče na efekat konkurencije na uspešnost (Self et al., 2015). Radi adekvatne procene značaja lokacije za uspešnost restorana neophodno je analizirati lokacije i uspešnih i neuspešnih restorana. *Parsa et al.* (2019) smatraju da se u istraživanjima koja se odnose na lokaciju treba baviti analizom blizine drugih restorana, kao i blizine drugih infrastrukturnih objekata (puteva, hotela, tržnih centara, poslovnih zgrada i drugih atrakcija). Ima i viđenja da lokacija jeste značajan faktor za poslovanje restorana, ali da nije presudan. *Rey-Martí et al.* (2016) smatraju da lokacija nije dovoljna garancija za uspeh ako su drugi faktori uspešnosti neefikasni ili siromašni. Naime, problem loše lokacije se može prevazići dobrom ponudom i uslugom, a dobra lokacija neće obezbediti uspeh ako su ponuđeni proizvod i usluga loši (Parsa et al., 2005). Smatra se da treba izbegavati lokacije na kojima su restorani već propali (Parsa et al., 2015). Ipak, otvaranje restorana na mestu gde je prethodni propao uz uvođenje drugačijeg koncepta je privlačno zbog manjih početnih ulaganja za otvaranje restorana korišćenjem inventara i opreme od prethodnog restorana. Uticaj lokacije se ne ispoljava samo u smislu fizičke lokacije, već pre svega kroz demografske karakteristike okruženja (Parsa et al., 2010). U ovom kontekstu lokacija nije samo geografska odrednica, već je to složen faktor koji obuhvata demografske i psihografske varijable, tako da bilo kakve promene geografskih ili demografskih/psihografskih parametara na nekoj lokaciji značajno utiču na atraktivnost lokacije (Parsa et al., 2010). Tako je npr. restoran koji je dobro poslovao na određenoj lokaciji u Americi propao zbog demografskih promena koje su dovele do porasta broja stanovnika usled čega je bilo potrebno sagraditi nasipe radi poboljšanja javne bezbednosti, a ti nasipi su potpuno zaklonili restoran od pogleda kupaca. U ovom slučaju lokacija je ostala ista, čak je došlo do uvećanja lokalnog stanovništva, a restoran više nije imao uslova za rad (Parsa et al., 2010).

Veličina restorana značajno utiče na poslovanje. Što je restoran veći u smislu većeg broja stolica (sedišta) verovatnoća za uspeh je veća (Parsa et al., 2011, 2015). To se

može objasniti činjenicom da veći restorani zahtevaju visok inicijalni kapital, pa zajmodavci zahtevaju i veću posvećenost vlasnika kako bi uspešno vratili pozajmljena sredstva (Parsa et al., 2015). Visoka inicijalna ulaganja u veće restorane obeshrabruju neiskusne i nedovoljno kapitalizovane vlasnike za otvaranje velikih restorana, pa je stoga moguća posledica viših procenata neuspeha manjih restorana neiskustvo i finansijaka nesigurnost njihovih vlasnika (Parsa et al., 2015). Jedan od razloga za manje šanse za uspeh manjih restorana jeste i to što su mali restorani obično više zavisni od kredita (Parsa et al., 2015). Osim toga, usled ograničenog kreditnog tržišta, mala preduzeća (restorani) se obično zadužuju kod posredničkih finansijskih agencija koje obično naplaćuju veće kamatne stope i naknade (Parsa et al., 2019).

Fizičko okruženje restorana je jedan od važnih faktora koji utiče na izbor restorana od strane gostiju, što se posredno odražava i na uspešnost poslovanja. *Lee & Jeong* (2012) ga definišu kao okruženje restorana koje uključuje kompletan izgled, ambijent, dizajn, osvetljenje, dekoraciju i estetiku. *Hanaysha* (2016) je utvrdio da fizičko okruženje ima značajan pozitivan uticaj na imidž restorana i lojalnost gostiju. Osim toga, više autora je utvrdilo da fizičko okruženje restorana ispoljava značajan uticaj na percepciju gostiju i njihove namere (Ryu & Jang, 2007; Ryu et al., 2012; Hanaysha, 2016). Tako, poboljšanje unutrašnje dekoracije, čistoće, osvetljenja i boja gostima restorana može pružiti prijatna iskustva i povećati nivo zadovoljstva (Hanaysha, 2016). Osim toga, fizičko okruženje igra ključnu ulogu u razlikovanju objekta od konkurencije i izgradnji imidža (Ryu et al., 2012). *Koshki et al.* (2014) su otkrili da je fizičko okruženje važan faktor za uspostavljanje jasne mentalne slike restorana. Takođe, mnogi menadžeri restorana značajnu pažnju posvećuju dizajnu i ambijentu kako bi u “glavama gostiju” stvorili različitu sliku u odnosu na konkurenciju (Joseph & Flynn, 2015). Atmosfera i dizajn restorana, koji uključuju nematerijalne (efekti osvetljenja, temperature, boje, muzike) i materijalne (nameštaj, prostorni raspored) elemente, mogu u izvesnom stepenu uticati na uspešnost restorana. *Chien & Lin* (2014) ukazuju da dok gost čeka na porudžbinu, fizičko okruženje može biti bitan faktor percepcije vremena čekanja i emotivnog odgovora na čekanje. Dakle, savremeni gost od restorana ne očekuje samo dobar kvalitet hrane i usluge, već želi nešto više od toga, a to je prijatna atmosfera u kojoj može da se zabavi, oseti užitak i doživi blagostanje (Mamalis, 2009). Stoga *Mamalis* (2009) ukazuje da restorater gostu ne treba da ponudi samo kombinaciju

proizvod-usluga, već i pogodnosti za slobodno vreme, kako bi objekat učinio atraktivnijim od konkurentskih. Ova potreba gostiju za odgovarajućom atmosferom razlog je za rast tematskih restorana. Svojom studijom *Namkung & Jang* (2008) su otkrili da iako su kvalitet hrane i kvalitet usluge važni, za zadovoljstvo gosta je veoma značajan pejzaž, dizajn enterijera, pre svega udobnost nameštaja za sedenje, pozadinska muzika i drugi elementi koji određuju atmosferu. Osim toga, uspešnost poslovanja restorana delom zavisi od izgleda i uređenja objekta. Npr. neka arhitektonska ograničenja mogu dovesti do neuspaha u poslu. Jedan od najčešćih problema je neadekvatan prostor za proizvodnju i skladištenje hrane, npr. veličina restorana nije projektovana srazmerno veličini hotela u sklopu koga se nalazi (Parsa et al., 2010). Gosti se uglavnom osećaju superiornijim u restoranima koji se odlikuju elegancijom, dekorom i lepim nameštajem, što zadovoljava njihovu potrebu da se osećaju poštovanim (Akbar & Alaudeen, 2012). *Heung & Gu* (2012) ukazuju da izgled enterijera i eksterijera, boje i muzika ispoljavaju pozitivan uticaj na goste, a Ivkov et al. (2016) su u svom istraživanju zaključili da muzika ima ključni značaj za postizanje dobre atmosfere u restoranima. Kada su u pitanju etno restorani u Srbiji, Marinkovic et al. (2015) su zaključili da je odnos gostiju prema enterijeru i eksterijeru ovih restorana različit u zavisnosti od metodologije istraživanja, pri čemu su ispitanici anketirani neposredno nakon posete etno restoranu u prvi plan isticali ove faktore, za razliku od onih koji su anketirani pre posete etno restoranu. Usled popularnosti održivosti i tzv. “zelenog” poslovanja, gosti pozitivno reaguju na upotrebu ekološki prihvatljivih materijala u dizajniranju restorana (Horng et al., 2013).

Upravljanje restoranom. Brojni autori koji su se bavili istraživanjima kritičnih faktora uspešnosti restorana ukazuju na upravljanje objektom (i njegove različite aspekte) kao na jedan od faktora uspešnosti (Parsa et al., 2005; Camillo et al., 2008; Mandabach et al., 2011; Frazer, 2012; Llach et al., 2013; Dalbor et al., 2014). U stvari sve aktivnosti koje vlasnik/menadžer restorana preduzima kako bi se drugi faktori uspešnosti pozitivno odrazili na poslovanje restorana mogu se posmatrati i kao deo menadžmenta. *Mandabach et al.* (2011) su na osnovu istraživanja sprovedenog u južnom delu Novog Meksika, procenili da menadžment objekta spada u grupu najznačajnijih faktora uspešnosti, odmah posle restoranskog proizvoda i gostiju. Takođe, *Camillo et al.* (2008) između ostalog kao faktor koji doprinosi uspešnosti

restorana navode kompetentan menadžment. Slično tome, istražujući faktore uspešnosti nezavisnih etno restorana (restorani u kojima se služi hrana zemlje koja nije matična) *Agarwal & Dahm* (2015) su kao faktor koji najviše doprinosi uspehu ovih restorana izdvojili kompetentno upravljanje, koje podrazumeva kombinaciju jake kontrole troškova, kvaliteta usluga i nadzora osoblja. Isti autori smatraju da sposobno upravljanje kuhinjom igra veliku ulogu u uspehu restorana. S druge strane, loše upravljanje doprinosi neuspehu poslovanja restorana (Parsa et al., 2011). Neka istraživanja su pokazala da je za postizanje uspeha u restoranskom poslu pre otvaranja objekta neophodna izrada poslovnog plana i detaljna studija izvodljivosti (Camillo et al., 2008). Međutim, u istraživanju koje su sprovedi *Agarwal & Dahm* (2015) vlasnici nezavisnih restorana su tvrdili da je za uspeh ovih restorana bio važniji poslovni plan od studije izvodljivosti.

Upravljanje kvalitetom u ugostiteljskim objektima ima značajan direktan uticaj na uspeh na tržištu (Llach et al., 2013). Ova praksa podrazumeva uključivanje menadžera, rad sa klijentima i dobavljačima na poboljšanju proizvoda, identifikovanju poboljšanja u procesu pružanja usluga, nadgledanje usklađenosti sa ciljevima i gde je to potrebno ispravljanju bilo kakvih odstupanja od njih (Llach et al., 2013). Sve navedeno ima direktan uticaj na imidž objekta, zadovoljstvo kupaca i zadovoljstvo radnika.

Upravljanje ljudskim resursima je detaljnije obrađeno u poglavlju 2.2.1. Međutim, treba istaći značaj tog upravljanja za uspešnost restorana. *Madera et al.* (2017) smatraju da upravljanje ljudskim resursima u ugostiteljskim i turističkim objektima ima ključnu ulogu u njihovom uspehu, a samim tim i u opstanku. To je razlog što je u poslednje dve decenije poraslo interesovanje za istraživanja strateškog upravljanja ljudskim resursima, pri čemu je pažnja posebno usmerena na istraživanja kako pojedine prakse, odnosno sistemi upravljanja ljudskim resursima indirektno utiču na performanse objekata (Buller & McEvoy, 2012).

Finansije restorana. Uvreženo je gledište da uspešnost restorana zavisi od visine početnih ulaganja. Glavni problem kada je u pitanju neophodni kapital je to što većina vlasnika restorana posao započinje sa niskim početnim kapitalom i najčešće ima dovoljno novca za otvaranje restorana, ali ne i za rad tokom prvih meseci nakon otvaranja (Parsa et al., 2010). *Agarwal & Dahm* (2015) su utvrdili da je vlasnicima etno restorana u Teksasu koje su analizirali nedostajao početni kapital, ali je samo 45% njih

koristilo bankarske kredite kao dodatni izvor finansiranja, što objašnjavaju mogućnošću postojanja poteškoća u osiguravanju bankarskih kredita. Iako su za početak rada neophodna određena finansijska sredstva, u istraživanju koje su sprovedi *Parsa et al.* (2005) pokazalo se da su neki od najuspešnijih restorana poslovanje počeli sa skromnim finansijama, što ukazuje da upravljanje finansijama može biti značajnije od kapitalnih ulaganja. Kada je u pitanju upravljanje finansijama, za uspešnost restorana veoma je bitno upravljanje troškovima, pri čemu su dva glavna troška u restoraterstvu troškovi hrane i troškovi radne snage. Ova dva troška zajedno označavaju se kao glavni troškovi, a *Parsa et al.* (2010) ističu da je za uspešno poslovanje restorana neophodno da ovi troškovi budu manji od 60% prihoda. Visoki fiksni troškovi, npr. za iznajmljivanje lokacije mogu uzrokovati problem u poslovanju restorana, što naročito dolazi do izražaja u restoranima koji se nalaze u centru grada ili turističkih atrakcija (*Parsa et al.*, 2010). Pravilo je da se za fiksne troškove (zakup, hipoteku i sl.) može izdvojiti 7-9 % prihoda (*Parsa et al.*, 2010). *Camillo et al.* (2008) smatraju da su od samog iznosa troškova za uspešnost još značajniji indeksi troškova i to: indeks troškova hrane i pića i indeks troškova komunalija. *Agarwal & Dahm* (2015) su utvrdili da je upravljanje troškovima, a ne samo prihodima važno za uspešnost nezavisnih etno restorana, ali da nije među najznačajnijim faktorima. S obzirom da je hrana važna komponenta putovanja, kao i svakodnevnog života, da bi se obezbedila uspešna dugovečnost restorana, faktori troškova koji su uključeni u pripremu i cene stakvi jelovnika moraju biti dobro osmišljeni (*Linassi et al.*, 2016). Npr. ako su troškovi rada visoki, troškovi hrane za odgovarajuću stavku jelovnika se moraju smanjiti i obrnuto, kako bi se obezbedilo da restoran bude uspešan u smislu cena. Ipak, nasuprot tome, vlasnici nezavisnih etno restorana u Teksasu su bili skloniji da formiraju cene na osnovu konkurentnosti tržišta, nego na osnovu troškova pripreme hrane (*Agarwal & Dahm*, 2015). Ovi vlasnici nisu visoko ocenili gledište da kroz cenu restoranskog proizvoda treba naplatiti samo onoliko koliko je neophodno, već su smatrali da strategija cena treba da bude zasnovana na tržišnom nivou, a ne u zavisnosti od troškova. Takođe, procenili su da balans cene, vrednosti, usluga i proizvoda ima osrednji značaj za uspešnost restorana. Više istraživača identifikovalo je cene kao faktor koji u velikoj meri utiče na percepciju kupaca o performansama restorana, što se dalje odražava i na njihovu uspešnost (*Parsa et al.*, 2005; *Camillo et al.*, 2008). Ono što još više privlači

pažnju od same cene jeste pravičnost cena, što podrazumeva da je cena razumna, prihvatljiva i pravedna. Na primer, *Liu & Jang* (2009) su zaključili da je poštenost cena postala najvažniji činilac zadovoljstva gostiju u kineskim restoranima u SAD.

#### 2.3.2.1.3. Faktori koji se odnose na restoranski proizvod

Gastronomska ponuda je prema nekim autorima veoma značajan faktor uspešnosti restorana (Camillo et al., 2008; Rawal & Dani, 2017; Miksen, 2019; Parsa et al., 2019). S obzirom da je jedan od ciljeva ove disertacije da se proceni mesto gastronomske ponude u hijerarhiji faktora koji utiču na uspešnost restoranskog poslovanja, ovaj faktor će biti detaljnije obrađen od ostalih faktora u poglavlju 2.4.

Kvalitet hrane. Brojna istraživanja su pokazala da kvalitet hrane predstavlja primarni faktor zadovoljstva gostiju u svim vrstama restorana i da je nerazdvojan od kvalitetne usluge (Ryu et al., 2012), što se odražava na uspešnost poslovanja restorana (Soriano, 2002; Camillo et al., 2008; Mamalis, 2009; Mandabach et al., 2011; Rawal & Dani, 2017). Osim toga, kvalitet hrane se ističe kao jedan od glavnih, a često i kao vodeći faktor koji utiče na odabir restorana od strane gosta (Akbar & Alaudeen, 2012; Kafel & Sikora, 2013). *Johns & Pine* (2002) smatraju da visok kvalitet hrane, koji se procenjuje na osnovu temperature hrane, prezentacije, svežine i raspona selekcije može biti važan faktor uspeha restorana. Slično tome, Gagić et al. (2015) ukazuju da se kvalitet jela ocenjuje na osnovu svežine namirnica, ukusa hrane, veličine porcije, raznovrsnosti ponude, postojanja zdravijih opcija, dekoracije jela, temperature jela i pića, ujednačenosti kvaliteta jela i zdravstvene bezbednosti namirnica. Brojna istraživanja su pokazala da su najbitnije karakteristike hrane koje se uzimaju u obzir pri ocenama njenog kvaliteta ukus (Kivela et al., 2000; Namkung & Jang, 2007) i svežina namirnica (Namkung & Jang, 2007). Veliki značaj pridaje se i temperaturi jela, jer od nje zavise senzorna svojstva, odnosno aroma, miris i izgled (Delwiche, 2004). *Mamalis* (2009) je utvrdio da su kvalitet i ukus hrane najznačajniji faktori uspešnosti restorana brze hrane posle lokacije.

U današnje vreme sigurnost, zdravstvena bezbednost i atributi zdrave hrane se smatraju veoma bitnim zahtevom prilikom merenja kvaliteta hrane. Veliki značaj se pridaje bezbednosti i zdravstvenoj ispravnosti hrane, pri čemu je najviše pažnje usmereno na poboljšanje sigurnosti u lancu snabdevanja hranom, kao i percepciji portošača o sigurnosti hrane (DiPietro, 2017). *York et al.* (2009) su utvrdili da obuke

zaposlenih pomažu u minimiziranju prekršaja po pitanju bezbednosti hrane u restoranima uzrokovanih od strane zaposlenih. Kada je u pitanju ovaj aspekt, *Lee et al.* (2012a) su utvrdili da obuka nije potrebna samo zaposlenima, već je značajna i za zdravstvene inspektore, koji moraju biti osposobljeni da prepoznaju propuste koji se odnose na bezbednost hrane. *Harris et al.* (2014) su otkrili da nezavisni restorani češće krše sigurnost hrane od restorana koji su deo lanaca, usled toga što lanci restorana imaju jake kontrolne sisteme.

Osim povećane svesti o bezbednosti hrane, veliku pažnju privlači i zdravstvena ispravnost hrane i izbor zdrave hrane u jelovniku. Razlog tome je pojava oboljenja koja su posledica loših navika u ishrani, kao što je slučaj sa velikom rasprostranjenošću dijabetesa, ali i drugih oboljenja, što nameće potrebu da se u ponudu restorana uvrste i specifična jela koja su prihvatljiva za one koji imaju takva oboljenja. Postoje dokazi da je rizik za pojavu bolesti kao što su gojaznost, dijabetes tipa II i srčana oboljenja veći kod potrošača koji često posećuju restorane (*Kant & Graubard, 2018*). *Kant & Graubard* (2018) ukazuju da hrana u restoranima ima visok sadržaj energije, masti i natrijuma, dok je sadržaj korisnih materija koje štite organizam nizak. *Urban et al.* (2016) su analizirali odnos između energije koju sadrže obroci u restoranima i stvarnih bioloških potreba ljudi za energijom pri čemu su utvrdili da restorani generalno nude obimne obroke koji dovode do prejedanja i koji prevazilaze stvarne potrebe za energijom. Takođe, problem intolerancije na gluten (celijakija) zahteva uvođenje bezglutenske hrane kako bi bile zadovoljene potrebe gostiju koji imaju ovu vrstu problema. Sve to kao i trendovi koji favorizuju zdravu ishranu i bolja informisanost o povezanosti ishrane i zdravlja podstiču na upotrebu zdravije hrane u restoranima koji, ako žele da privuku goste sa navedenim problemima, u svoje jelovnike moraju uvrstiti specifična niskomasna i niskoenergetska jela, hranu za dijabetičare, vegetarijanska jela, jela bez glutena i slično. Ako restorani žele da budu uspešni u uključivanju zdravih artikala u jelovnik, oni moraju da koriste marketinške strategije kako bi podstakli ljude da jedu zdravije proizvode tako što će im ukazivati na zdravstvene koristi od tih proizvoda (*Kang et al., 2015*). Popularnost organski proizvedene hrane, koja se uglavom percipira kao visoko kvalitetna je globalni trend. Međutim i dalje pojedini faktori ograničavaju njeno uključivanje u jelovnike restorana. *Poulston & Yiu* (2011) su na osnovu intervjua sa restoraterima došli do podataka da na Novom Zelandu za ponudu

organske hrane u restoranima postoje barijere poput slabe državne podrške, poteškoća u snabdevanju, cene i slabe ponude takvih proizvoda. *Lu & Gursoy* (2017) su analizirali kako ponuda organske hrane u jelovnicima restorana utiče na donošenje odluka o izboru restorana od strane gostiju i utvrdili da uključivanje organskih sastojaka u jelovnik daje prednost kada je u pitanju percepcija korisnika o kvalitetu i spremnosti da se odluče za restoran. Međutim, viša cena hrane pripremljene od organski proizvedenih prehrambenih proizvoda u odnosu na hranu proizvedenu na konvencionalni način, negativno se odražava na donošenje ovih odluka.

Kvalitet usluge i dimenzije tog kvaliteta postale su predmet interesovanja osamdesetih godina prošloga veka, pri čemu je *Gronroos* (1984) razlikovao tri dimenzije kvaliteta: tehničku (odnosi se na rezultat dobijene usluge), funkcionalnu (odnosi se na proces pružanja usluge) i imidž (odnosi se na sliku o objektu koji je pružalac usluge). *Zaibaf et al.* (2012) su utvrdili da funkcionalni kvalitet ima pozitivan uticaj na imidž i percepciju kvaliteta. Definisanje kvaliteta usluge u uslužnom sektoru je veoma kompleksno i znatno složenije od definisanja kvaliteta proizvoda, pri čemu se kvalitet usluge može posmatrati iz perspektive struke ili iz perspektive korisnika (Torres, 2014). U tom smislu potrošači se fokusiraju na idealna očekivanja, idealne kriterijume, performanse usluge i vrednost za plaćenu cenu, dok se eksperti fokusiraju na standarde, interne i nagrade za kvalitet (Torres, 2014). Današnje shvatanje kvaliteta polazi od potrošača i u tom smislu *Avelini-Holjevac* (2002) kvalitet definiše kao „nivo zadovoljenja potreba i zahteva potrošača, odnosno, usklađenost sa njihovim sve većim zahtevima i očekivanjima“. Slično tome, *Bakić* (2010) kvalitet definiše kao “sposobnost proizvoda da zadovolji potrebe potrošača, a ujedno i da odražava stepen ili meru do koje su te iste potrebe zadovoljene”. *Kotler et al.* (2010) smatraju da je kvalitet usluge skup njenih karakteristika koje proizilaze iz sposobnosti da se ispune očekivanja i zadovolje potrebe klijenata. Kvalitet usluge je jedna od ključnih determinanti koje omogućavaju postizanje konkurentske prednosti na tržištu (Chin & Tsai, 2013) i za razliku od kvaliteta proizvoda, kvalitet usluge se ne može testirati, ni proceniti pre upotrebe (Knežević et al., 2017). Za procenu kvaliteta usluge u naučnim istraživanjima koriste se različite skale, kao što su SERVQUAL, koja se koristi za procenu kvaliteta usluga uopšte (Parasuraman et al., 1988), dok je skala DINESERV prilagođena za restorane (Stevens et al., 1995).

Kada je u pitanju kvalitet usluge u restoraterstvu, to ne podrazumeva samo da gost bude zadovoljan uslugom, već se teži tome da očekivanja gosta budu prevaziđena (Živadinović & Knežević, 2018). Značajan efekat na uspešnost poslovanja *Parsa et al.* (2011, 2015) pripisuju stilu usluge. *Soriano* (2002) smatra da je posle kvaliteta hrane, kvalitet usluge najznačajniji faktor za uspeh restorana. Takođe, *Aftab et al.* (2016) su zaključili da se kvalitet usluge smatra glavnim faktorom uspeha restorana brze hrane. Više autora ukazuje na prednosti koje se postižu visokim kvalitetom usluge, a to su uspostavljanje zadovoljstva gostiju, doprinos poslovnom imidžu, uspostavljanje lojalnosti kupaca, postizanje konkurentske prednosti, ponovna poseta restoranu (ponašanje gostiju u budućnosti) i pozitivne preporuke (E-WOM) (Bin Veop Yunus et al., 2012; Ha & Jang, 2012; Al Ababneh, 2017). Usluživanje hrane i pića je složen proces, koji podrazumeva mnogo više od jednostavnog uzimanja porudžbine, donošenja hrane i pića gostu, naplate računa i raspremanja stola. Sa razvojem restoraterstva ovaj proces je postao veoma heterogen, a izbor opcija usluživanja zavisi od opredeljenja i ciljeva konkretnog restorana (Čaćić, 2010). U svakom slučaju, kvalitet usluge se ogleda i u brzini usluživanja, ljubaznosti osoblja, nivou higijene, nivou zagrejanosti hrane i pića, ohlađenosti pića i sl. (Čaćić, 2010). Dakle, kvalitetna usluga bi trebalo da ima takve karakteristike koje će zadovoljiti standard različitih aktera, uključujući i korisnike i stručnjake (Torres, 2014). *Chin & Tsai* (2013) su utvrdili da pri proceni kvaliteta usluge u restoranu vodeće mesto zauzima pouzdanost osoblja, zatim slede empatija osoblja, inovacije, opipljivost, sigurnost i održivost. Za korisnike usluga pouzdanost podrazumeva redovno održavanje čistoće, zajedno sa garantovanom i blagovremenom isporukom (Chin & Tsai, 2013). Sagledavanjem istraživanja koja se bave kvalitetom usluge u restoranima može se zaključiti da su tokom godina očekivanja gostiju porasla, a zahtev za percepcijom vrednosti u restoranima od strane gostiju je sve važniji. *Wu & Mohi* (2015) su otkrili da je za shvatanje percepcije kvaliteta usluga od strane gostiju u različitim geografskim regionima i vrstama restorana važno sagledati specifične potrebe pojedinih gostiju, tj. kako oni misle, osećaju i ponašaju se.

#### 2.3.2.1.4. Faktori koji se odnose na vlasnika

Brojni faktori uspešnosti restorana odnose se na osobine, sposobnosti i život vlasnika. Ovi faktori uključuju: osobine vlasnika, obrazovanje (stručnost) vlasnika, iskustvo vlasnika, njegov lični i porodični život i emotivno stanje vlasnika. Tako *Parsa*

*et al.* (2005) ističu da stavovi, očekivanja, znanja, veštine i ambicije vlasnika imaju značajnu ulogu u uspešnosti restorana, dok je jedan od razloga neuspešnog poslovanja nesposobnost ili nespremnost vlasnika da se u dovoljnoj meri posveti poslu, usled nedostatka vremena, strasti ili znanja (Parsa et al., 2005).

Osobine vlasnika koje se u literature navode kao značajni faktori uspešnosti restorana su: samopouzdanje (Camillo et al., 2008), liderstvo (Parsa et al., 2005, 2010), otpornost (Ayala & Manzano, 2014; Renko et al., 2016; Hallak et al., 2018), menadžerske sposobnosti (Parsa et al., 2005, 2010; Camillo et al., 2008), marketinške sposobnosti (Parsa et al., 2005), fokusiranost/ posvećenost (Parsa et al., 2005; Camillo et al., 2008), strast/interes (Le & Needham, 2019), poslovna oštrina (Camillo et al., 2008), fleksibilnost (Parsa et al., 2005; Healy & Mac Con Iomaire, 2019), prilagodljivost (Healy & Mac Con Iomaire, 2019), Tadž Mahal sindrom (Parsa et al., 2010), preduzetnička samoefikasnost (Lee et al., 2016), optimizam (Ayala & Manzano, 2014), kreativnost (Bouty & Gomez, 2013) i td. *Ayala & Manzano* (2014) smatraju da je snalažljivost vlasnika ključni faktor uspeha, dok je uticaj optimizma na uspešnost izraženiji kod objekata čiji su vlasnici žene nego muškarci. Tadž Mahal sindrom je česta pojava u restoraterstvu, što znači da se vlasnici oduševavaju svojim grandioznim planovima i idejama za svoj restoran, koje nisu realne, pa sav raspoloživ novac ulože u neki segment restorana koji ne mora biti toliko grandiozan, a da im ne ostane novca za neke segmente bez kojih je poslovanje nemoguće (Parsa et al., 2010). *Bouty & Gomez* (2013) smatraju da je kreativnost vlasnika suštinska komponenta vrhunskih restorana i ključni faktor za izgradnju konkurentske prednosti. Kreativna samoefikasnost (uverenje pojedinca u sopstvenu sposobnost da stvara kreativne rezultate) je pokretač inovacija u restoranima visoke kategorije (Hallak et al., 2018), tako da ova osobina vlasnika pozitivno utiče na uspešnost restorana (Slåtten, 2014). U istraživanjima koje su sproveli *Parsa et al.* (2005) uspešni vlasnici restorana su ispoljili strast prema poslu i visok nivo energije, dok je neuspešnim vlasnicima nedostajao visok nivo energije koji je neophodan i za ličnu motivaciju i za motivaciju zaposlenih. Veći broj autora (Ayala & Manzano, 2014; Renko et al., 2016; Hallak et al., 2018) kao faktor uspešnosti restorana navodi otpornost preduzetnika (vlasnika), koja se definiše kao sposobnost vlasnika da se oporavi od poslovnih nedaća, prilagodi situaciji, a zatim nastavi lični rast (Renko et al., 2016). *Crick & Crick* (2016) tvrde da preduzetničko iskustvo može izgraditi otpornost

vlasnika na suočavanje sa budućim izazovima. Preduzetnička otpornost je pokretač inovacija, kreativne samoefikasnosti i većeg učinka (Hallak et al., 2018), odnosno stimuliše kreativnost i inovativnost smanjujući negativne emocionalne i psihološke odgovore (Renko et al., 2016). Preduzetnici sa visokim nivoom otpornosti pokazuju veći stepen tolerancije prema nejasnoćama, prilagođavaju se promenama i mogu naučiti iz svojih grešaka (Ayala & Manzano, 2014). Prema nekim studijama (Corner et al., 2017) otpornost vlasnika bi mogla biti ključni faktor preduzetničkog uspeha. Međutim, *Hallak et al.* (2018) u svom istraživanju nisu potvrdili da otpornost direktno utiče na uspešnost poslovanja, ali je otkriveno da otpornost ima indirektan efekat na uspešnost restorana kroz uticaj na samoefikasnost i inovacije. Sposobnost suočavanja sa izazovnim situacijama i sklonost ka nevoljama, kao i samopouzdanje u rešavanju problema pozitivno su povezani sa izgradnjom kreativnih sposobnosti i spremnosti da se istražuju inovativna rešenja u poslovanju, što postaje važan pokretač koji potvrđuje uspešnost (Ayala & Manzano, 2014).

Obrazovanje (stručnost) vlasnika, odnosno nivo obrazovanja vlasnika utiče na uspešnost restorana. Visoko obrazovanje vlasnicima pruža veštine za uspešno upravljanje afirmacijom, identifikovanje odgovarajućeg tržišta i bolju pripremu aplikacija za eksterno finansiranje, što pozitivno utiče na rast poslovanja (Ganotakis, 2012). Takođe, važna je oblast iz koje vlasnik poseduje obrazovanje. Naime, očekuje se da će vlasnik restorana sa relevantnim obrazovanjem iz oblasti upravljanja preduzećem ili ugostiteljstva efikasnije obavljati posao (Lee et al., 2016). Uspešni restorateri koji su bili uključeni u istraživanje koje su sproveli *Camillo et al.* (2008) bili su uglavnom dobro obrazovani i posedovali su detaljno znanje o restoraterstvu, bilo kroz formalno obrazovanje u ugostiteljstvu ili u kulinarskom programu ili kroz veliko radno iskustvo u toj oblasti. Međutim, u restoraterstvu nije retka pojava da vlasnik i zaposleni poseduju obrazovanje iz oblasti koje nisu u vezi sa delatnošću koju obavljaju. Npr. Ivkov et al. (2016) su utvrdili da oko 70% od 74 anketirana menadžera koji vode restorane u Srbiji, Sloveniji i Engleskoj nema profesionalno obrazovanje iz oblasti ugostiteljstva. Takođe, *Agarwal & Dahm* (2015) su utvrdili da vlasnici uspešnih ento restorana u Teksasu uglavnom nisu imali formalno obrazovanje iz oblasti ugostiteljstva, iako su imali visoko obrazovanje (fakultetsku diploma ili više od toga). Ovi podaci ukazuju da je faktor neophonosti obrazovanja u oblastima bliskim restoraterstvu nisko rangiran, što je u

sutrotnosti sa tvrdnjama drugih istraživača. Preduzetnička nestručnost vlasnika može biti problem, odnosno neophodna je stručnost da bi se ostvarilo uspešno poslovanje. To nije slučaj samo u restoraterstvu, već i u drugim bliskim oblastima poslovanja, kao što je i turizam. Tako su Škrbić et al. (2019) utvrdili da je obrazovanje preduslov održivog turizma u Vojvodini.

Mnogi preduzetnici se odlučuju za otvaranje restorana usled niskih ograničenja za započinjanje posla, strasti za proizvodom koji nude, jedinstvenih atributa proizvoda koje su razvili (npr. tajni recept), iskustva na terenu, prilike za kupovinu preduzeća po atraktivnoj niskoj ceni, ubeđenosti da će taj posao obavljati bolje od prethodnih vlasnika i td. (Parsa et al., 2010). Međutim, dešava se da poseduju dobre tehničke veštine koje su dovoljne samo za otvaranje posla, ali nemaju poslovnu oštrinu da razumeju detalje marketinga, računovodstva, finansija, pravnih pitanja, ljudskih resursa, što znači da mogu biti odlični preduzetnici, ali nemaju potrebne veštine da uspeju kao menadžeri restorana (Parsa et al., 2010). Smatra se da je sticanje i razvoj ljudskog kapitala teže nego obezbeđivanje finansijskog kapitala (Parsa et al., 2019). Ljudski kapital se definiše kao “zaliha ličnih znanja, veština i sposobnosti koje pojedinci nakupljaju ulaganjem u obrazovanje, obuke i druge vrste iskustva” (Hmieleski et al., 2015: 293). Dakle, pojedinci koji razvijaju viši nivo znanja, veština i drugih kompetencija će nadmašiti druge (Bruce et al., 2013). *Lee et al.* (2016) su utvrdili da dimenzije ljudskog kapitala u obrazovanju i iskustvu nemaju direktan uticaj na uspešnost restorana, već da se taj uticaj ispoljava indirektno preko uticaja na samoefikasnost vlasnika i sklonosti ka inovacijama.

Iskustvo vlasnika se često ističe kao značajan faktor uspešnosti restorana. *Lee et al.* (2016) smatraju da presudni značaj za opstanak poslovanja u restoraterstvu ima iskustvo vlasnika u ugostiteljskom sektoru, bilo kroz prethodno vlasništvo ili prethodno radno iskustvo. Sa ovom tvrdnjom su u saglasnosti rezultati do kojih su došli *Agarwal & Dahm* (2015) istražujući uspešnost ento restorana u Teksasu, pri čemu su zaključili da je iskustvo i obrazovanje nakon srednje škole važnije od formalnog obrazovanja u ugostiteljstvu. Iskustvo vlasnika u prethodnim poslovima je veoma važan činilac uspeha, usled toga što preduzetnici sa iskustvom u sličnom sektoru imaju veće znanje o tehnološkim i marketinškim mogućnostima koje mogu iskoristiti (Lee et al., 2016). Takvi vlasnici na osnovu iskustva mogu formulisati odgovarajuće strategije za

postizanje uspeha (Ganotakis, 2012). Nasuprot tome, nedostatak iskustva vlasnika u ovom poslu može dovesti do propadanja restorana. *Parsa et al.* (2005) navode primer neuspelog pokušaja vlasnika noćnog kluba da uspešno vodi luksuzni restoran, što se završilo zatvaranjem restorana u periodu kraćem od godinu dana, pod obrazloženjem nedostatka prethodnog iskustva preduzetnika u restoranskom sektoru. Takođe, nedostatak iskustva vlasnika za kontrolu krađe od strane zaposlenih može dovesti do zatvaranja restorana (*Parsa et al.*, 2010).

Lični i porodični život vlasnika ispoljava značajan efekat na uspešnost restorana. S obzirom da restorani rade i u vreme kada su druge kompanije zatvorene, uključujući vikende i večernje sate to se odražava na kvalitet života i porodične odnose vlasnika, što često dovodi do odustajanja od ovog posla i zatvaranja restorana. *Parsa et al.* (2005) su ustanovili da je kvalitet života vlasnika jedan od glavnih razloga zatvaranja restorana, dok je porodična situacija vlasnika važan preduslov uspešnosti poslovanja. Takođe, *Mandabach et al.* (2011) porodicu vlasnika vide kao glavni faktor uspeha restorana. S jedne strane emotivna i konkretna podrška porodice ima pozitivan uticaj, dok, s druge strane, porodične obaveze mogu ometati vlasnike i biti razlog neuspeha (*Parsa et al.*, 2005). Uspešni restorateri svoj uspeh pripisuju sposobnosti da usklade porodične i poslovne obaveze, dok neuspešni restorateri svoj neuspeh često pripisuju porodičnim problemima kao što su razvod, loše zdravlje, penzionisanje i td. (*Parsa et al.*, 2005). Jedan od razloga za odustajanje i zatvaranje posla može biti i odluka vlasnika da odustanu od posla da bi izbegli porodično žrtvovanje, odnosno žrtvovanje posvećenosti porodici (*Parsa et al.*, 2005). S druge strane nezavisni restorani su često porodični posao koji uključuje supružnike i ostale članove porodice, koji se percipiraju kao pouzdani, dostupni i jeftiniji (*Agarwal & Dahm*, 2015; *Le & Needham*, 2019).

Emocije vlasnika. *Camillo et al.* (2008) su pri analizi kritičnih faktora uspešnosti/neuspešnosti restorana u Severnoj Kaliforniji zaključili da emocionalni faktori, između ostalih, predstavljaju ključni faktor uspešnosti/neuspešnosti ovih objekata. Oni su ove faktore podelili u dve kategorije: kreativne (radoznalost, ljubav, susretljivost, samopouzdanje, ego, uspeh) i destruktivne (zabrinutost, nemir, depresija, očaj, nedostatak vrednosti, neuspeh) i smatraju da destruktivne emocije vlasnika dovode do neuspeha, a da kreativne vode ka uspešnosti restorana. Isti autori su zaključili da pozitivne emocije i odnos vlasnika prema zaposlenima i njihovim kupcima izuzetno

doprinosu održivosti i finansijskom uspehu njihovih restorana. Uprkos tome, što su nakon ove studije kritični faktori uspešnosti restorana proučavani od strane velikog broja autora (Dalbor et al., 2014; Gikonyo et al., 2015; Parsa et al., 2010, 2011, 2015, 2019), nema drugih podataka o uticaju ličnih emocija vlasnika na uspešnost restorana.

Naporan rad vlasnika je još jedan od faktora koji neki istraživači izdvajaju kao faktor uspešnosti i to pre svega malih restorana. Naime, *Le & Needham* (2019) su zaključili da vlasnici malih restorana moraju naporno raditi da bi nadoknadili ograničene resurse poslovanja koji su karakteristični za manja preduzeća. Ova otkrića su u saglasnosti sa prethodnim otkrićima koja su pokazala da generalno vlasnici malih uspešnih preduzeća naporno rade da bi postigli uspeh u poslu (Aguilar-Morales et al., 2013).

#### 2.3.2.1.5. Faktori koji se odnose na ljudske resurse

Ljudski resursi u restoraterstvu, koji u interakciji sa gostima pokazuju svoje znanje i entuzijazam, predstavljaju jedan od ključnih faktora za kvalitet usluga i zadovoljstvo korisnika tih usluga, a time i uspešnost restorana. Značaj zaposlenih je takav da se stiče utisak da su oni deo restoraterskog proizvoda i deo imidža restorana. Smatra se da je sticanje i razvoj ljudskog kapitala teže nego obezbeđivanje finansijskog kapitala (Parsa et al., 2019). *Kusluvan et al.* (2010, p. 72) osoblje smatraju “ključnim odrednicama kvaliteta usluge, zadovoljstva i lojalnosti korisnika, konkurentske prednosti i organizacionih performansi”. Zadovoljstvo korisnika restoranskih usluga i lojalnost u velikoj meri zavise od kvaliteta zaposlenih u ovim objektima, odnosno kvaliteta usluge koju oni korisnicima pružaju (Ma et al., 2011). Stručnjaci iz oblasti restoraterstva ljudske resurse smatraju najproblematičnijim faktorom od koga zavisi uspeh poslovanja, odnosno kvalitet usluga i zadovoljstvo klijenata (Parsa et al., 2019). Faktori koji se vezuju za ljudske resurse, a utiču na uspešnost poslovanja su: osobine osoblja, kompetencije osoblja i interakcija osoblja sa gostima.

Osobine osoblja zaposlenog u restoraterstvu su veoma važne za uspešnost objekata u kojima su zaposleni. Prema tome, zaposleni u restoraterstvu, kao i u turizmu, moraju se odlikovati pozitivnim osobinama (otvorenost, druželjubivost, dobro raspoloženje, duhovitost) da bi ostavili pozitivan utisak na gosta. Barjaktarović (2015) kao poželjne osobine uslužnog osoblja u restoranima navodi: fizičko i psihičko zdravlje, prijatan izgled, kulturno ponašanje, ljubaznost, odgovornost, posedovanje ispravnih etičkih i

moralnih načela, dobru memoriju, nenametljivost, kolegijalnost, tolerantnost, timski duh. Kada su u pitanju osobine proizvodnog osoblja, *Allen & Mac Con Iomaire* (2016) su zaključili da karijera kuvara zavisi od faktora njegove ličnosti, pri čemu su osobine koje pozitivno utiču na karijeru savestnost, ekstrovertnost, pozitivnost, nezavisnost i samopouzdanje, dok su neurotičnost i prijemčivost faktori koji predstavljaju barijeru. *Hoffman* (2013), kao i *Moshin & Lengler* (2015), smatraju da posebnu važnost treba pridavati ljudskim resursima koji su u bliskim i stalnim odnosima sa gostima, odnosno “na prvoj liniji”. Za njih je kreativna samoefikasnost (uverenje pojedinca u sopstvenu sposobnost da stvara kreativne rezultate) naročito važna osobina, jer prilagođavanje različitim potrebama gostiju zahteva inovativno i kreativno razmišljanje (Slåtten, 2014). Osim toga, u restoranima koje posećuju gosti iz inostranstva, uslužno osoblje mora znati strane jezike i kulturu i običaje zemalja iz kojih gosti dolaze (Živadinović & Knežević, 2018). *Chin & Tsai* (2013) su utvrdili da pri proceni kvaliteta usluge u restoranu vodeće mesto zauzima pouzdanost osoblja, zatim slede empatija osoblja, inovacije, opipljivost, sigurnost i održivost. Za korisnike usluga pouzdanost podrazumeva redovno održavanje čistoće, zajedno sa garantovanom i blagovremenom isporukom (Chin & Tsai, 2013). Empatija osoblja omogućava da se korisnici usluga osećaju poštovano i da osete da kod osoblja postoji “zabrinutost za njih” (Chin & Tsai, 2013). Osoblje treba da pokaže brigu za korisnike pažljivim pružanjem usluga i unapred razmatrajući zahteve kupaca (Chin & Tsai, 2013). Klijenti se dobro osećaju ako su pravila pružanja usluga fleksibilna (Chin & Tsai, 2013). Ljubaznošću, empatičnim stavom i usmeravanjem pažnje na pojedinca osoblje stvara prijatnu i toplu atmosferu, koja privlači i zadržava kupce (Chin & Tsai, 2013). Gostu je veoma bitna gostoljubivost, ali pod uslovom da su ispunjeni drugi aspekti koji doprinose zadovoljstvu gosta kao što su kvalitet usluge, higijena, kvalitet hrane i pića, povoljnost cena itd. (Moshin & Lengler, 2015).

Kompetencije osoblja koje je u neposrednom kontaktu sa gostima restorana imaju ključnu ulogu u interakcijama sa njima. Naime, da bi osoblje gostu stvorilo ubedljivo i nezaboravno gostoprinstvo mora posedovati kompetencije koje su iznad neophodnih tehničkih kompetencija za obavljanje ove vrste posla (Bharwani & Jauhari, 2013). One treba da omoguće nivo njihove angažovanosti sa gostima koji značajno prevazilazi tradicionalni model veština osoblja (Baum, 2006). U današnje vreme zaposleni koji se suočavaju sa gostima mogu uspešno obavljati svoj posao ako imaju određene

kompetencije koje spadaju u domen emocionalne inteligencije (Bharwani & Jauhari, 2013). Isti autori smatraju da emocionalna (međuljudska i interpersonalna) i kulturna (sposobnost bavljenja multikulturalnim situacijama i višekulturnim susretima) inteligencija mogu dati značajan doprinos izgradnji kompetencija zaposlenih koje bi uticale na ponašanje zaposlenih na prvoj liniji fronta i unapredile njihovu interakciju sa gostima. Sve češće u literaturi se spominje ugostiteljska inteligencija koja podrazumeva objedinjenu emocionalnu, kulturnu i iskustvenu inteligenciju osoblja zaposlenog u ugostiteljstvu. Ugostiteljska inteligencija uključuje znanje, veštine, stav i ponašanje u kompetencijama koje su ključne za osoblje koje se povezuje sa gostima da bi kompetentno obavljalo svoj posao (Bharwani & Jauhari, 2013).

Kompetencije značajne za međuljudske odnose su: optimizam i pozitivno razmišljanje, iskrenost i ubeđivanje, upornost, privrženost, tolerancija, samopouzdanje, samosvest i samokontrola, a kao ključne se izdvajaju: motivisanje drugih, uticaj i ubeđivanje, timski rad, komunikacija i saradnja (Bharwani & Jauhari, 2013). Ove sposobnosti pojedincu omogućavaju dobru komunikaciju i saradnju sa drugima, što se može označiti i kao interpersonalna inteligencija. Interpersonalne kompetencije kao što su emocionalna otpornost, optimizam, posvećenost, samosvest i samoupravljanje mogu uzdići osoblje sa novioa pružaoca usluga na nivo pružaoca iskustva (Bharwani & Jauhari, 2013). Da bi iskustvo koje osoblje pruža gostima imalo vrhunski nivo, ovo osoblje mora imati istu kulturnu pozadinu i zajednički iskustveni profil kao gosti kako bi se identifikovalo sa njihovim očekivanjima i zahtevima (Baum, 2006). Tako je u zapadnim kulturama socijalna distanca između osoblja i gostiju znatno manja nego između osoblja i gostiju u manje razvijenim zemljama (Bharwani & Jauhari, 2013).

Interakcija osoblje-gost. Zaposleni koji su u kontaktu sa gostima predstavljaju operativni resurs (Shaw et al., 2011) koji značajno utiče na zadovoljstvo gostiju, a time i na njihovu lojalnost, odnosno namere ponašanja nakon odlaska iz objekta. Prema tome, u restoraterstvu kao i drugim uslužnim delatnostima usluga koju pružaju zaposleni je presudna za uspeh objekta, pa je logično da zadovoljstvo zaposlenih vodi ka zadovoljstvu gostiju. S obzirom na značaj interakcije zaposlenih i gostiju za uspešnost restorana, ovim interakcijama se mora upravljati tako da se “stvara vrednost sa gostima istovremeno rešavajući njihove specifične potrebe” (Chathoth et al., 2013: 13). Usled toga uslužne kompanije veliku pažnju posvećuju zadovoljstvu zaposlenih (Brown &

Lam, 2008). Isti autori su ukazali da iako zadovoljstvo poslom ne utiče direktno na zadovoljstvo korisnika, velika je verovatnoća da će u slučaju kada su zaposleni zadovoljni svojim poslom, korisnici pozitivno oceniti kvalitet usluge i osetiti veće zadovoljstvo. *Brooks* (2000) je pokazao da 40-80% zadovoljstva i lojalnosti kupaca zavisi od njihovog odnosa sa osobljem. Takođe, *Leonard* (2009) je utvrdio da zadovoljni zaposleni rade produktivnije i kreativnije što pozitivno utiče na zadovoljstvo i lojalnost kupaca. Osim toga, orijentacija osoblja prema gostu, koja podrazumeva raspoloživost osoblja za zadovoljenje potreba gostiju (*Donavan & Hocutt*, 2002), može uticati na uspešnost restorana posredno putem uticaja na zadovoljstvo gostiju. Naime, zaposleni sa visokim nivoom orijentacije na gosta utiču na nivo zadovoljstva i predanosti gosta objektu (*Kim & Ok*, 2010). *Donavan et al.* (2004) sugerišu da zaposleni orijentisani prema klijentima imaju pozitivniji stav prema svom poslu nego zaposleni koji pokazuju niži nivo orijentacije prema klijentima. Isti autori smataju da kompanije koje su sposobne da povećaju orijentaciju zaposlenih prema klijentima imaju veće šanse za uspeh. Osoblje koje je spremno da menja svoju uslugu kako bi udovoljilo potrebama gosta označava se kao korisnički prilagođeno osoblje (*Lee*, 2015). Ovo osoblje ima sposobnost da prepozna neverbalne znake gosta i da pažljivo osluškuje njegove potrebe, zatim da ispravno obavi traženu uslugu i da se sa njim poveže na ličnom nivou (*Lee*, 2015). *Jung-Suk & Soo-Bum* (2017) su utvrdili da se sa povećanjem orijentacije zaposlenih prema gostima povećavaju postignuća restorana. S druge strane, nije redak slučaj da su zaposleni u restoranima izloženi neprijatnostima i permanentnom stresu, što izaziva njihovo neraspoloženje (*Adams & Webster*, 2013), psihološko naprezanje (*Wilson & Holmvall*, 2013) i emocionalnu iscrpljenost (*vanJaarsveld et al.*, 2010). Necivilizovano ponašanje gostiju prema zaposlenima, zaposleni percipiraju slično kao i situacije kada ih gosti ignorišu ili razgovaraju sa njima na nekorektan i uvredljiv način (*vanJaarsveld et al.*, 2010). Sve ovakve okolnosti dovode do “izgaranja” zaposlenih na poslu (*Lee et al.*, 2012b) i povećavaju njihovu fluktuaciju (*Tews et al.*, 2013), što se nepovoljno odražava na uspešnost restorana.

#### 2.3.2.1.6. Faktori marketinga

Marketing je neophodan preduslov za uspešno poslovanje restorana. Uspešni restorateri uspeh u poslu često pripisuju svojim marketinškim sposobnostima, dok neuspešni za svoj neuspeh obično krive intenzivne marketinške aktivnosti konkurencije

(Parsa et al., 2005). Međutim, marketinška strategija ne mora biti ključni preduslov za uspeh.

Marketinške aktivnosti koje su u literaturi dosta proučavane kao značajne za restorane obuhvataju ponudu paketa usluga ili paketa za promociju stavki jelovnika. *Hur & Jang* (2015) su proučavali kako dodavanje zdravih stavki u jelovnik utiče na percepciju jelovnika od strane gostiju. Utvrdili su da sastav promotivnog paketa utiče na doživljavanje ponude u jelovniku kao zdrave, dok tvrdnje o tome da su neke stavke iz jelovnika zdrave nisu imale uticaja na percepciju gostiju. Oni su takođe uočili da ponuda paketa sa zdravim stavkama predstavlja jači marketinški alat nego puko navođenje broja kalorija za te iste stavke. *Jeong & Jang* (2015) su analizirali kako usredsređenost na hedonizam i korisnost stavki jelovnika pri promociji proizvoda zdrave ishrane utiče na percepciju gostiju. Ako gledaju sa hedonističkog aspekta kupci više preferiraju da marketing bude usmeren na neposrednije oglašavanje zdrave hrane. Upotreba kupona kao marketinška aktivnost za podsticanje ponovnog dolaska gostiju u restoran ne daje značajan doprinos namerama gostiju za ponovni dolazak (*Myung et al., 2006*). Istraživanja su pokazala da su među alatima koje utiču na donošenje odluke u koji restoran otići važne različite alatke marketinga i to po sledećem redosledu: preporuka prijatelja (usmeno), reputacija restorana, nedavne kritike u novinama ili časopisima, ocene u vodičima o hrani (npr. Michelin ili Zagat vodič) i veb stranice (*Harrington et al., 2013*).

Inovativne marketinške aktivnosti su veoma značajne usled toga što zahvaljujući povećanju potrošnje dovode do povećanja profita (*Gunday et al., 2011*). Ove aktivnosti podrazumevaju promotivne strategije, promotivne cene, promene u dizajnu proizvoda, nove odnose prema državnim i regulacionim sistemima, društvenim organizacijama ili određenim kupcima (*Camisón & Monfort-Mir, 2012*). Iako je efekat marketinga kratkoročan i traje koliko traje i marketing, tj. ima kratkoročni efekat na rast prodaje, oglašavanje i marketing utiču na nematerijalnu vrednost kompanije i kratkoročno i dugoročno (*Park & Jang, 2012*).

U današnje vreme internet marketing se najviše koristi, za razliku od perioda od pre desetak godina kada su društvene mreže Facebook i Twitter korišćene za pronalaženje osoblja, dobijanje povratnih informacija o novim ponudama u jelovniku, povezivanje sa zaposlenima i komunikaciju sa gostima, prenošenje informacija i objavljivanje novih

stavki ili promena jelovnika (Park & Jang, 2012). Iako gotovo svaki restoran ima sopstveni sajt, potencijalni gosti restorana daleko više veruju u komentare gostiju restorana na društvenim mrežama nego u podatke koji se iznose na veb stranicama restorana ili u drugim medijima (Lang, 2011). Osim toga, u marketinške svrhe se koriste i tzv. *E-WOM* portali, tj. veb platforme koje zainteresovanim korisnicima omogućavaju razmenu informacija o restoranima, koje su dostupne svim korisnicima ovih portala (Mašić i dr., 2014). S obzirom da su u današnje vreme na raspolaganju različite društvene mreže (*Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube, Google+, Instagram, LinkedIn, Forskver* i dr.) (Božić & Zubanov, 2018), velike su mogućnosti njihove upotrebe u marketinške svrhe. Usled toga što ove mreže omogućavaju javno iznošenje mišljenja o restoranima, Gagić & Jovičić Vuković (2018) smatraju da su današnji gosti aktivni učesnici u stvaranju imidža restorana. Inače, društvene mreže predstavljaju moćno sredstvo marketinga, za čije uspešno korišćenje je neophodno angažovanje stručnjaka, koji će upravljati “on-line” reputacijom restorana (Tiago et al., 2015). Korišćenje društvenih mreža u komunikaciji sa korisnicima (gostima restorana) osim uspešnog marketinga, obezbeđuje i povratne informacije o kvalitetu usluge i zamerama gostiju, što se može iskoristiti kao smernica za unapređenje kvaliteta restoranskog proizvoda.

Pored ostalih marketinških aktivnosti, razvoj brenda je veoma važan korak za postizanje uspešnog poslovanja. Inače, brend je robna marka, koja za kupca znači da proizvod, odnosno usluga ima određene karakteristike i kvalitet koji su mu poznati na osnovu prethodnog konzumiranja, odnosno korišćenja ili na osnovu tuđeg iskustva. U restoraterstvu se sve više značaja pridaje brendiranju glavnog kuvara. Usled izražene tržišne konkurencije, u poslednje vreme glavni cilj metoda za uspešno poslovanje jeste da obezbede lojalnost brendu (Rather & Sharma, 2016).

Jelovnik je veoma značajan marketinški faktor, koji ima značajnu ulogu u ostvarivanju profita (Rawal & Dani, 2017). Inače, u savremenom shvatanju jelovnik ima materijalno i nematerijano značenje (Ozdemir & Caliskan, 2014). U materijalnom smislu, jelovnik je karta na kojoj se navode mogućnosti hrane i pića koje restoran nudi (Ozdemir & Caliskan, 2014). U nematerijalnom smislu jelovnik je medij koji utiče na percepciju iskustva sa restoranom od strane gostiju (Wansink et al., 2005), ali predstavlja i element menadžmenta restorana koji zahteva sprovođenje kritičkih

menadžerskih aktivnosti, kao što su planiranje, dizajn, cene i analiza (Jones & Mifli, 2001). Kriterijumi za izbor stavki jelovnika treba da budu zasnovani na ceni repromaterijala, ceni rada, profitabilnosti, potrebnom nivou veština osoblja, dostupnosti sastojaka, potrebi za prostorom i opremom, potražnji kupaca (Kwong, 2005). Usled toga što predstavlja prvi signal sa kojim gost dolazi u kontakt pri dolasku u restoran, jelovnik ima značajan uticaj na iskustvo koje će iz njega poneti sa sobom. On je sredstvo komunikacije i prodaje u restoranu (Kincaid & Corsun, 2003), pri čemu ne predstavlja samo ponudu hrane i pića, već i imidž restorana. S obzirom da ima ključnu ulogu u privlačenju i zadovoljstvu gostiju jelovnik privlači veliku pažnju istraživača, koji su ga proučavali sa različitih aspekata. Estetske karakteristike jelovnika imaju značajan uticaj na percepciju potrošača o imidžu i očekivanom kvalitetu usluge i mogu imati značajnu ulogu u odabiru hrane od strane gostiju. *Guéguen et al.* (2012) su utvrdili da slike mora na karti jelovnika značajno povećavaju potrošnju ribljih jela. Dizajniranje jelovnika (font slova, boja papira fizička težina) veoma značajno utiče na percepciju gostiju (Magnini & Kim, 2016). Naime, ako ugostitelji jelovnikom žele da ostave utisak restorana visoke kategorije i visokog kvaliteta usluge preporučuje se da za ispisivanje menija koriste lako čitljive fontove (Magnini & Kim, 2016). Isti autori su utvrdili da italicizirani font, bela i zlatna boja pozadine, kao i veća masa menija utiču na to da gosti restoran percipiraju kao objekat vrhunskog kvaliteta i visokog kvaliteta usluge. Kada je u pitanju uticaj dizajna jelovnika na izbor zdravije hrane, *Yang et al.* (2015) su zaključili da su jelovnici u kojima su stavke sa niskokaloričnim proizvodima u jednoj boji, srednjokaloričnim u drugoj boji i visokokaloričnim u trećoj boji efikasniji u podsticanju gostiju da naruče zdravije proizvode od označavanja kalorija u skladu sa zakonskim propisima. S obzirom da predstavlja osnovu za odlučivanje o izboru hrane, dobro osmišljen jelovnik može usmeriti pažnju gosta na stavke koje se radije žele prodavati (Antun & Gustafson, 2005). *Wansink & Love* (2014) su otkrili da ako su jelovnici dizajnirani sa hranljivijom hranom, a stavke jelovnika sa većom profitabilnošću postavljene na vidljivim mestima u jelovniku, veći broj kupaca bi bio sklon da odabere takve stavke, što znači da dizajn jelovnika može doprineti da se gosti restorana hrane zdravije. Glavna pitanja u vezi sa upravljanjem jelovnikom su: planiranje jelovnika, formiranje cena, dizajniranje jelovnika, priprema jelovnika i razvoj jelovnika (Ozdemir & Caliskan, 2014). Istraživanja pokazuju da terminologija koja se koristi u jelovniku

utiče na percepciju kvaliteta, očekivanja cena i namere kupovine (DiPietro, 2017). Imperativ jelovnika je da kombinacija hrane i pića koju restoran nudi odražava očekivanja i potrebe gostiju (Ozdemir & Caliskan, 2014). Što je opis stavki jelovnika složeniji kupci to vide tako da su stvake jelovnika kvalitetnije. Usled toga što je na svim poljima veoma izražen naglasak na održivosti, može se očekivati da će rasti potražnja za održivim jelovnicima. *Jacobs & Klosse* (2016) smatraju da na to utiče tri faktora, a to su vlasnik (njegova volja i sposobnost da napravi održiv jelovnik), gost (kako na njegov izbor restorana utiče to da li je jelovnik održiv ili ne) i sam jelovnik (koliko su održiva jela i sastojci koji se koriste). Istraživanja o prikazivanju nutritivnih podataka u jelovnicima su pokazala sledeće: a) kupci cene informacije o kalorijama u jelovniku (Alexander et al., 2010), b) kupci veruju da što je više informacija o ishrani predstavljeno u jelovniku on je verodostojniji i kupci će biti voljni da plate više za zdrave proizvode (Hwang & Lorenzen, 2008), c) verovatnije je da će kupci koji jedu zdravu hranu kod kuće koristiti informacije o ishrani i kada jedu u restoranu (Josiam & Foster, 2009). Ipak, treba imati u vidu da percepcija potrošača o označavanju jelovnika u smislu zdravstvene ispravnosti zavisi od njihovog nutriceonističkog znanja, zdravstvene svesti, indeksa telesne mase i pola (Sun, 2013).

Marketing odnosa ima veoma značajnu ulogu u postizanju uspešnosti restorana, usled toga što stvara neku vrstu veze sa kupcima i pomaže u osiguravanju zadovoljstva, jednakosti, brenda i lojalnosti (Robinson et al., 2005). Inače, marketing odnosa podrazumeva interni i eksterni marketing, tj. marketing usmeren na interne kupce (zaposlene) i eksterne kupce (goste) (Lin & Lin, 2010). Studija koju su sproveli *Lin & Lin* (2010) je pokazala da se pozitivnim internim marketingom postiže zadovoljstvo radnika, što ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo gostiju, usled toga što zaposleni postaju lojalni kada veruju da im je kompanija od koristi, što stvara pozitivno radno okruženje. Takođe, ova studija je utvrdila da eksterni marketing dovodi goste u restoran, ali ono što ih u njega vraća su pozitivna iskustva kojima doprinose zadovoljni zaposleni. *Bahri-Ammari et al.* (2016) su utvrdili da se razvijanje odnosa sa kupcima postiže kroz vezanost za marku, što pozitivno utiče na njihovu lojalnost. U segmentu luksuznih restorana studija je pokazala važnost razvijanja pozitivnih odnosa sa kupcima, što se odražava na njihov ponovni dolazak u restoran.

### 2.3.2.2. Eksterni faktori uspešnosti restorana

*Parsa et al.* (2005) su zaključili da eksterni faktori ne mogu automatski dovesti do neuspeha restorana ako se njima pravilno upravlja. *Mandabach et al.* (2011) ukazuju da su kvalitet proizvoda, efikasno upravljanje i poslovna strategija veoma značajni unutrašnji faktori koji doprinose otpornosti poslovanja na promene spoljašnjih faktora. To se objašnjava činjenicom da eksterni faktori na isti način deluju na sve restorane na nekoj lokaciji, a da pri tome svi restorani ne posluju podjednako uspešno (*Parsa et al.*, 2005).

#### 2.3.2.2.1. Opšti eksterni faktori

Zakonodavstvo. *Parsa et al.* (2010) ukazuju da su u SAD na poslovanje restorana uticali zakoni koji se odnose na zabranu pušenja, zakon o minimalnim platama, zakon o invaliditetu, zakon o obeležavanju hrane, zakon o trans-mastima, zakon o ubrzanoj amortizaciji itd. Uticaj zakonodavstva na uspešnost poslovanja restorana se pokazao kao veoma značajan u slučaju donošenja Zakona o zabrani alkohola 1919. godine u SAD, koji je doveo do toga da su se kafane za posluživanje alkohola transformisane u restorane, dok su mnogi restorani sa potpunom uslugom trpeli gubitke zbog prestanka prodaje alkohola (*Parsa et al.*, 2010). *Gikonyo et al.* (2015) su utvrdili da davaoci franšize u restoraterstvu kritički razmatraju politiku vlade kao faktor uspešnosti restorana. Osim zakona, promene lokalnih propisa, kao što su lokalna podzakonska akta, se takođe mogu odraziti na uspešnost poslovanja restorana. Na primer, promene u obrascima saobraćaja i planiranje urbanih zona nenamerno utiču na ugostiteljstvo (*Parsa et al.*, 2010). Zoniranje parkiranja se može negativno odraziti na poslovanje restorana, ukoliko dovodi do gubitka opcije besplatnog parkiranja ili povećanja troškova parkiranja pri odlasku u restoran (*Parsa et al.*, 2010). Osim toga, politika oporezivanja i subvencija može uticati na poslovanje restorana. *Parsa et al.* (2005) smatraju da lokalna samouprava prilikom odobravanja bespovratnih sredstava i poreskih popusta, treba da ima u vidu da propast restorana ne ostavlja veliko finansijsko opterećenje za lokalnu zajednicu, za razliku od nekih drugih privrednih grana. Takođe, urbanističko planiranje može uticati na restorane, kao što je bio slučaj kada je grad San Francisko na odabranim lokacijama zabranio restorane brze usluge kao deo urbanističkog planiranja, što se nepovoljno odrazilo na neke lance, ali i nezavisne restorane brze hrane (*Parsa et al.*,

2010). Lokalna podzakonska akta imaju presudni značaj sa aspekta davalaca franšize u restoraterstvu, usled toga što ove regulative ponekad predstavljaju dodatne troškove i rizike za davaoca (Gikonyo et al., 2015). Isti autori ukazuju da problemi sa ovim regulativama mogu biti zamorni zahtevi za licenciranjem, kao i nedostatak jasnih i sveobuhvatnih smernica za otvaranje preduzeća, što koči brzinu otvaranja restorana.

Ekonomska situacija. Prema nekim istraživanjima, lokalna i nacionalna ekonomija su manje kritični faktori za uspešnost poslovanja (Mandabach et al., 2011), mada su *Lee & Ha* (2012) utvrdili pozitivnu korelacionu zavisnost između restoranske prodaje i bruto društvenog proizvoda (BDP). Osim toga, *Zheng et al.* (2012) su utvrdili da od vrste restorana zavisi kako će na njih uticati ekonomsko okruženje, kao npr. ekonomska recesija. Recesija koju prati pad BDP-a, standarda, zarade radnika i potrošnje, odražava se i na poslovanje svih tržišnih subjekata uključujući restorane. Recesija, kao i oporavak od recesije nemaju isti efekat po sve restorane, već efekat ovih promena ekonomske stabilnosti tržišta različito utiče na različite restorane. *Choi* (2010) ističe da su restorani sa visokim performansama agilniji, fleksibilniji i spremniji na prilagođavanje promenama ekonomskih uslova na tržištu od restorana slabijih performansi. Nasuprot tome, *Lee & Ha* (2014) su došli do zaključka da u uslovima recesije restorani brze usluge lakše opstaju od restorana pune usluge, usled toga što su niže cene karakteristične za brzu uslugu prihvatljivije u situaciji kada su primanja stanovništva niža. U uslovima recesije da bi se poslovanje uspešno nastavilo, restorani moraju efikasnije upravljati svojim finansijama (Parsa et al., 2019). *Lee et al.* (2016), kao i *Parsa et al.* (2019) su analizirali odnos između ekonomskih ciklusa (recesija: oporavak) i korporativne društvene odgovornosti, pri čemu su utvrdili da su restorani koji ističu praksu društveno odgovornog poslovanja bolje poslovali u periodu recesije od restorana koji ne potenciraju ovakvo poslovanje. To su objasnili time da gosti u vreme recesije verovatno pružaju veću podršku društveno odgovornim restoranima i na taj način im se revanširaju. *Green & Pelozo* (2015) su utvrdili da restorani u vreme recesije povećavaju komunikaciju na temu društveno odgovornog poslovanja kako bi pozitivno uticali na naklonost i dobru volju gostiju.

Kultura. Odnos gostiju prema restoranima i njihovoj ponudi razlikuje se u zavisnosti od njihovih kulturnih normi i vrednosti, a sve to se dalje odražava na njihovo zadovoljstvo i lojalnost, što na kraju utiče na uspešnost restorana. Razumevanje

kulturoloških razlika između gostiju iz različitih zemalja je neophodno kako bi se ostvarila bolja interakcija između osoblja restorana i gostiju (Lee, 2015). *Thienhirun & Chung* (2017) ukazuju da usled razlika u kulturnim vrednostima gosti iz različitih zemalja imaju različite potrebe kada je u pitanju poseta restoranima (Thienhirun & Chung, 2017). Osim toga, gosti iz različitih kultura različito doživljavaju iste restorane. Na primer, *Lee* (2015) je analizirao razlike u percepciji usluge u restoranima između azijskih i američkih gostiju, pri čemu je utvrdio da pažljiva usluga povećava zadovoljstvo američkih gostiju, dok ovakva usluga nije uticala na ponašanje japanskih gostiju. To se može objasniti otkrićem do kojih je došao *Winsted* (1997) kada je utvrdio da uljudnost i razgovor osoblja nisu značajni za zadovoljstvo japanskih gostiju, dok za Amerikance predstavljaju bitne faktore zadovoljstva. Takođe, američka kultura ne pridaje mnogo značaja formalnostima i stoga gosti restorana sebe smatraju jednakima sa osobljem, dok je u japanskoj kulturi naglašena formalnost i status, pa gosti sebe smatraju superiornijim od osoblja (Lee, 2015). Takođe, *Liu et al.* (2001) su otkrili da gosti iz kultura koje se odlikuju nižim individualizmom (većim izbegavanjem nezavisnosti) imaju izraženiju sklonost da daju komplimente za dobre usluge u restoranima, dok su kupci iz kultura suprotnih osobina skloniji tome da se žale na lošu uslugu. *Gikonyo et al.* (2015) su utvrdili da je usklađivanje restoranske ponude sa lokalnom kulturom značajan faktor za uspešnost franšiznih restorana u Keniji.

Klimatske promene/ prirodne katastrofe/ prirodni događaji su faktori koji se mogu odraziti na poslovanje restorana. Naime, *Milošević et al.* (2017) ukazuju da globalne klimatske promene utiču na celokupnu svetsku privredu. To se na različite načine odražava i na poslovanje restorana. Klimatske promene se mogu odraziti na promene u dostupnosti namirnica neophodnih određenim tipovima kuhinje. Tako restorani koji pripremaju morsku hranu mogu imati problem sa obezbeđivanjem kvalitetnih morskih plodova usled gubitka izvora ovih namirnica uzrokovanog klimatskim promenama (*Parsa et al.*, 2010). Vremenske prilike mogu uticati na cenu namirnica, usled toga što nepovoljni vremenski uslovi mogu dovesti do manjih prinosa ili u ekstremnim uslovima i do potpunog propadanja useva, usled čega se smanjuje ponuda određenih namirnica, a to dovodi do povećanja njihove cene. Na restoraterstvo su uticali i prirodni događaji kao što su bolest ludih krava ili ptičji grip (*Parsa et al.*, 2010). Prirodne katastrofe poput izlivanja nafte ili nekih drugih kontaminanata koji bi mogli da zagade hranu takođe

utiču na restorane usled dostupnosti zdravstveno bezbednih morskih plodova (Rotkin-Ellman et al., 2011).

#### 2.3.2.2.2. Faktori koji se odnose na konkurenciju

Konkurencija je faktor koji je van kontrole restorana, ali se adekvatnom strategijom pre otvaranja restorana na ovaj faktor može uticati (Mandabach et al., 2011), dok se u borbi sa konkurencijom nakon otvaranja restorana prednost može postići posredstvom brojnih unutrašnjih faktora koji se nalaze pod kontrolom restoratera. Neka istraživanja pokazuju da je konkurencija faktor manjeg značaja za uspešnost poslovanja restorana (Mandabach et al., 2011), kao i da razumevanje konkurencije nema ključni značaj za njihovu uspešnost (Parsa et al., 2005). Ipak, uspešnost ovih objekata može zavistiti od gustine konkurencije, sopstvene konkurentne prednosti i pojave novih oblika konkurencije.

Gustina konkurencije. Brojna istraživanja koja su se bavila ktiričnim faktorima uspešnosti restorana, kada razmatraju konkurenciju kao faktor uspešnosti obično najviše pažnje pridaju gustini konkurencije, odnosno zastupljenosti drugih restorana u blizini onog koji analiziraju. Iako su viđenja nekih istraživača da faktori konkurencije nemaju veliki značaj za uspešnost restorana (Parsa et al., 2005; Mandabach et al., 2011), pokazalo se da je propast ovih objekata izraženija na lokacijama sa većom koncentracijom restorana, što je potvrđeno pri poređenju restorana u centru grada sa restoranima u prigradskim naseljima (Parsa et al., 2005). Takođe, *Parsa et al.* (2011) upozoravaju da su restorani otvoreni u uslovima visoke gustine konkurencije izloženi većem riziku od propadanja. Osim toga, u uslovima recesije koja se odražava i na druge faktore od kojih zavisi uspešnost restorana, gustina restoranskih objekata na lokaciji određuje efekat recesije na njihovu uspešnost (Lee & Ha, 2014). Uticaj nekih unutrašnjih faktora na uspešnost restorana može zavistiti od gustine konkurencije. Tako su, *Agarwal & Dahm* (2015) zaključili da su konrola troškova i odnos cene i profitabilnosti presudniji za uspeh na konkrentnijem tržištu. Ipak, *Chou et al.* (2008) ukazuju da je blizina konkurencije pokazatelj atraktivnosti i kompetitivnosti restorana.

Konkurentna prednost je jedna od osnovnih karakteristika uspešnih restorana (Camillo et al., 2008). Ovaj faktor je, u stvari, posledica uticaja različitih unutrašnjih faktora zahvaljujući kojima restoran ostvaruje prednost u odnosu na druge slične objekte na tržištu. Različita su viđenja autora i rezultati istraživanja koji od unutrašnjih

faktora imaju najveći značaj za postizanje konkurentne prednosti. Tako, *Ozdemir & Caliskan* (2014) smatraju da je jedinstveno iskustvo obroka, koje obezbeđuje zadovoljstvo gostiju glavni činioc konkurentne prednosti restorana. Slično tome, veći broj autora smatra da je konkurentna prednost rezultat implementacije savremenih gastronomskih trendova u restorane (Hornig et al., 2013; Ćirić et al., 2014; Jimenez-Chavez et al., 2016; Lu & Gursoy, 2017). *Chin & Tsai* (2013) kvalitet usluge izdvajaju kao jednu od ključnih determinanti za postizanje konkurentne prednosti na tržištu. Jedan od modela upravljanja organizacijom i ljudskim resursima označen kao holistički model zaposlene u restoranu predstavlja kao ključni faktor konkurentne prednosti (Torrington et al., 2004). Ekološki orijentisani restorani kao strategiju za postizanje konkurentne prednosti koriste eko-setrifikaciju, koja doprinosi prepoznavanju ekološki odgovornih proizvoda ili usluga (Chkanikova & Lehner, 2015). Osim toga, inovacije u restoraterstvu se smatraju značajnim činiocem za postizanje prednosti restorana u odnosu na konkurenciju. Odnosno, povećanje konkurentne prednosti na tržištu je jedan od glavnih pozitivnih efekata inovacija u ovoj oblasti (Lee et al., 2016; Hallak et al., 2018). Naime, inovativne usluge i proizvodi se često koriste za postizanje konkurentnosti i razlikovanje od drugih restorana, što je posebno izraženo kod luksuznih restorana koji moraju ići u korak sa trendovima da bi opstali na konkurentnom tržištu (Chin & Tsai, 2013). Osim toga, smatra se da su inovacije koje, između ostalog, pomažu u povećanju učešća na tržištu i razlikovanje od konkurencije, glavni faktor uspeha u savremenom restoraterstvu (Ottenbacher & Gnoth, 2005). Inovacije doprinose konkurentskoj prednosti restorana tako što ovim objektima pomažu da izbegnu imitiranje drugih objekata (Ottenbacher & Harrington, 2007), odnosno čine ih jedinstvenim i autentičnim.

Novi oblici konkurencije. Osim drugih restoraterskih objekata u okruženju restorana, u novije vreme nastaju i novi vidovi konkurencije. Ovi oblici konkurencije nisu za sada dovoljno istraživani, ali je evidentno da postoje i da utiču na uspešnost restorana. Tako npr., supermarketi, prehrambene prodavnice i lokalne prodavnice koje prodaju pripremljene obroke predstavljaju konkurenciju restoranima i to pre svega restoranima brze hrane (Parsa et al., 2010). Osim toga, benzinske pumpe nude razne vrste obroka, a i sve je veći broj objekata koji pripremaju hranu za poneti, koja se konzumira kod kuće. Istraživanje sprovedeno u Americi koje je obuhvatilo preko 1800

odraslih ispitanika je pokazalo da 64% kupuje u prodavnici gotove obroke koje podgreva kod kuće (Parsa et al., 2010).

### 2.3.2. 2.3. Faktori koji se odnose na goste restorana

Demografske karakteristike gostiju koji posećuju restoran mogu uticati na uspešnost njegovog poslovanja, a posebno su značajne: starost, pol, izgled, brojnost i ponašanje u javnosti (Kim & Lee, 2012). Parsa et al. (2015) su istraživali vezu između demografskih karakteristika lokalnog stanovništva i propadanja restorana u gradu Bolder (država Kolorado, SAD), pri čemu su utvrdili da je na uspeh restorana pozitivno uticala populacija podstanara i privremenog stanovništva (naročito studenata), kao i prisustvo osoba između 18 i 24 godine, zatim onih sa višim nivoom obrazovanja, porodica koje nemaju sopstveno domaćinstvo i onih sa srednjim i nižim primanjima. Isti autori su zaključili da faktori kao što su stopa nezaposlenosti, profesija stanovnika koji žive u blizini i geografsko prisustvo porodica sa decom ispod 18 godina ispoljavaju mali uticaj na uspeh ili neuspeh restorana. Nasuprot uvreženom mišljenju da vlasništvo nad objektom stanovanja kod stanovništva koje živi na lokaciji restorana pozitivno utiče na uspešnost poslovanja restorana, Parsa et al. (2015) su utvrdili da je uspešnost poslovanja restorana bila veća na lokacijama gde je dominiralo stanovništvo koje živi u iznajmljenim objektima stanovanja. Oni su utvrdili da privremeni stanovnici kao što su studenti doprinose stopi uspešnosti restorana. Prayag et al. (2012) ukazuju da su mogućnosti za restorane veće ako je lokalno stanovništvo brojnije. Starost lokalnog stanovništva, takođe, može uticati na uspešnost poslovanja restorana. Parsa et al. (2015) su utvrdili da je uspešnost restorana veća na lokacijama na kojim stanuje mlađa populacija. Osim toga, na uspešnost restorana utiče i porodična situacija lokalnog stanovništva. Tako su Parsa et al. (2015) utvrdili da je na lokacijama gde živi neporodično stanovništvo (studenti, samci) uspešnost restorana veća, dok veliki udeo porodica sa decom ispod 18 godina ne mora nužno doprinostiti uspešnosti restorana. Isti autori su utvrdili da je na lokacijama gde dominiraju porodice sa niskim i srednjim primanjima uspešnost opstanka restorana veća nego na lokacijama gde dominiraju porodice sa visokim primanjima, odnosno godišnji porodični prihod je obrnuto srazmeran sa stopom uspeha obližnjih restorana. Objašnjenje za to je da iako ove porodice sa visokim primanjima troše više pri poseti restoranu u odnosu na porodice sa manjim primanjima, oni ređe posećuju lokalne restorane usled toga što odlaze na druge

destinacije i u vrhunske restorane van mesta stanovanja. Procenjuje se da postoji direktna veza između stope nezaposlenosti lokalnog stanovništva i uspešnosti restorana, tako da na lokacijama na kojima je stopa nezaposlenosti visoka veći procenat restorana propada u poređenju sa lokacijama sa nižom stopom nezaposlenosti (Parsa et al., 2015), dok se smatra da priroda profesije lokalnog stanovništva nema značajnog uticaja na uspešnost restorana, ali da je uticaj nivoa obrazovanja ovog stanovništva veoma značajan (Parsa et al., 2015).

Potrošačke emocije se smatraju presudnim faktorom za dugoročni uspeh uslužnih delatnosti, usled toga što ove emocije mogu poboljšati ili umanjiti zadovoljstvo kupaca (gostiju), od čega zavise njihove buduće odluke i lojalnost (Han & Jeong, 2013). Istraživanja ovih emocija do sada su uglavnom bila usmerena na emocije fokusirane na hedonističke (atmosfera u objektu, mirisi ambijenta i autentičnost) i faktore usluge (kvalitet usluge, neuspeh/ oporavak usluge i poštenost usluge) (Ha & Jang, 2012; Su & Hsu, 2013). *Del Rio-Lanza et al.* (2009) imaju teoriju da potrošačke emocije mogu nastati kao direktan rezultat percipiranih vrednosti usluge. To znači da kada kupci uoče da je usluga restorana dobra ili loša u odnosu na potrošeni novac, velika je verovatnoća da će osećati pozitivne ili negativne emocije (Han & Back, 2008). Dakle, visoka percepcija vrednosti izaziva više pozitivnih emocija, dok slaba percepcija vrednosti indukuje više negativnih emocija. *Ha & Jang* (2012) ukazuju da emocionalne reakcije igraju značajnu ulogu u predviđanju ponašanja (zadovoljstva, namera ponašanja, lojalnosti) korisnika usluga nakon konzumacije usluge, naročito ako korisnici konzumiraju proizvode ili usluge iz hedonističkih razloga. *Su & Hsu* (2013) su otkrili da pravičnost usluga određuje zadovoljstvo i namere ponašanja kroz pozitivne ili negativne emocije. Kada su restorani u pitanju, emocije konzumiranja utiču na evaluaciju potrošnje i ponašanje nakon konzumiranja (Jang et al., 2012). *Kim & Moon* (2009) su utvrdili da kvalitet hrane i kvalitet usluge imaju značajan, ali različit uticaj na emocionalne reakcije i buduće namere.

Zadovoljstvo (satisfakcija) gostiju je veoma značajan faktor od koga zavisi da li će se gosti ponovo vratiti u restoran u kome su već bili, usled toga što ovaj faktor ima ključni značaj za njihovu lojalnost (Kasiri et al., 2017). Brojna istraživanja su pokazala da se uticaj raznih faktora na uspešnost poslovanja restorana odražava tako što utiču na povećanje zadovoljstva gostiju, što dalje uslovljava njihovu lojalnost, pa samim tim i

veću posećenost restorana i njihovo uspešnije poslovanje. Na primer, *Hornig et al.* (2013) ukazuju da profit zavisi od ukupnog utiska i zadovoljstva gostiju, pri čemu treba imati u vidu da između ostalog sveobuhvatni utisak gostiju o fizičkom dizajnu restorana određuje uspešnost celokupnog rada. Gosti su zadovoljni ako je kvalitet usluge jednak njihovim očekivanjima ili ih premašuje (Ma et al., 2011). Potrebe i očekivanja gostiju iz različitih zemalja mogu biti različite usled razlika u kulturnim vrednostima (Thienhirun & Chung, 2017). Da bi zadovoljili očekivanja gostiju i time kod njih izazvali osećaj zadovoljstva i nameru da se u isti restoran ponovo vrate, restorani moraju biti sposobni da im ponude ono što traže (Thienhirun & Chung, 2017), a da bi to postigli restoraterima je neophodna povratna informacija od strane gostiju o kvalitetu pruženih usluga (Radojevic et al., 2015). *DiPietro* (2017) smatra da restorani koji imaju u vidu potrebe i očekivanja gostiju imaju potencijal da budu uspešni. *Sulek & Hensley* (2004) navode da je zadovoljstvo gostiju od presudnog značaja za ugostiteljstvo, što je u saglasnosti sa viđenjem da zadovoljstvo gostiju određuje dugotrajnost i finansijski uspeh restorana (Crotts & Pan, 2008). Zadovoljstvo gostiju hranom i pićem ima značajan uticaj na pozitivne komentare o restoranu (Longart, 2010).

Lojalnost gostiju proizilazi iz zadovoljstva, a *Kim & Moon* (2009) tvrde da je od presudnog značaja za uspeh restorana. Slično tome, vlasnici nezavisnih etno restorana smatraju da je lojalnost gostiju važna za dugoročno poslovanje restorana, usled toga što šire pozitivne informacije o objektu (Agarwal & Dahm, 2015). *Ha & Jang* (2010) ističu da kvalitet usluge ima pozitivne i značajne efekte na lojalnost gostiju, dok *Liu & Jang* (2009) ukazuju na značaj pravičnosti cena za lojalnost gostiju. *Kim et al.* (2006) su svojim nalazima pokazali da kvalitet odnosa (sastoji se od poverenja i zadovoljstva) sa gostima ima pozitivan uticaj na njihovu lojalnost i ponašanje, dok su *Kim et al.* (2001) zaključili da na lojalnost utiču poverenje, kontakt i komunikacija. Više autora je utvrdilo da zadovoljstvo gostiju cenom restoranske ponude može dovesti do značajnog poboljšanja njihove lojalnosti (Andaleeb & Conway, 2006).

## **2.4. GASTRONOMSKA PONUDA RESTORANA**

### **2.4.1. GASTRONOMSKA PONUDA KAO DEO RESTORANSKOG PROIZVODA**

Restoranski proizvod predstavlja kombinaciju materijalnih elemenata i uzajamno povezanih uslužnih aktivnosti (Barjaktarović, 2015). Prema Čačiću (2010) restoranski proizvod obuhvata sledeće elemente: fizički proizvod (hranu i piće), uslužni ambijent, kvalitet isporučene usluge, lokaciju i cenu. Svi ovi elementi su uključeni u restoranski proizvod koji se dalje može raščlanjivati shodno različitim potrebama gostiju u cilju zadovoljavanja njihovih zahteva (Barjaktarović, 2015).

Gastronomska ponuda restorana je primarni proizvod ovih objekata i veoma promenljiva kategorija. Naime, ponuda hrane i pića u ugostiteljskim objektima zavisi pre svega od vrste objekta. Ugostiteljski objekti se razvrstavaju prema Pravilniku o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata. Svaki od ovih objekata ima svoje specifičnosti, pa shodno tome i odgovarajuću ponudu hrane i pića. Prema tome, ponuda restorana može obuhvatiti različita toplja i hladna predjela, čorbe, supe, glavna jela, poslastice, alkoholna i bezalkoholna pića i druge napitke i prezentuje se putem jelovnika, karte pića, vinske karte ili na drugi način (Barjaktarović, 2015). S obzirom da postoje različiti tipovi restorana logično je da postoje i različite gastronomske ponude, karakteristične za te tipove restorana. Klasične restorane kao tipični oblik ugostiteljskih objekata koji su namenjeni širokom krugu korisnika karakteriše klasična ponuda hrane i pića (Barjaktarović, 2015). Nasuprot tome, specijalizovani restorani su usmereni na određenu grupaciju jela, određene vrste namirnica i specifičan način pripreme jela. Shodno ponudi ovi restorani mogu biti: restorani nacionalne kuhinje, restorani internacionalne kuhinje, vegetarijanski, riblji, lovački, gril, etno, mlečni, dijetalni, neformalni (ležerni), restorani lagane ishrane, restorani brze hrane, restorani sa samoposluživanjem, restorani za usluživanje gostiju u kolima i dr. (Barjaktarović, 2015).

Neka istraživanja (Johns & Kivela, 2001; Hansen et al., 2005) tvrde da je osnovni proizvod restorana iskustvo obroka, koje uključuje mnoge komponente kao što su hrana

i piće, atmosfera, društveni faktori i upravljanje. Naime, osim udobnog ambijenta i prijatnih uspomena, savremeni gost od restorana očekuje i nove ukuse (Gagić et al., 2013). S obzirom na stralni porast broja restorana i brojne novitete koji se neprekidno uključuju u ponudu restorana, da bi se osigurala profitabilnost poslovanja neophodno je preduzeti sve mere da se ostvari kvalitet ponude koji gosti očekuju. Osim ocene uslužnog procesa i atmosfere, ocena kvaliteta restoraterskog proizvoda zasniva se i na oceni kvaliteta jela (Gagić et al., 2015).

*Canny* (2014) tvrdi da je iskustvo obroka jedan od važnih faktora koji se odnose na procenu gostiju o performansama restorana na osnovu poređenja njihovih očekivanja o proizvodima koji su materijalni (kvalitet hrane i fizičko okruženje) i nematerijalnih proizvoda (kvalitet usluge, interakcije osoblja i gosta). Glavni izvor konkurentske prednosti restorana je ponuda jedinstvenog iskustva obroka i obezbeđivanje zadovoljstva gostiju (Ozdemir & Caliskan, 2014).

Dekoracija hrane, pomaže u postizanju zadovoljstva gostiju (Kivela et al., 2000). Božić & Milošević (2020) su utvrdili da se u velikom broju beogradskih restorana mikrobilje (jestive mlade biljčice koje se beru 7-14 dana nakon klijanja kada imaju razvijene samo kotiledone ili par pravih razvijenih listova) koristi za dekoraciju jela. U razvijenim zemljama kuvari koriste mikrobilje, klice i jestivo cveće da bi hrani dali egzotične ukuse, boje i izgled i tako privukli potrošače koji brinu o zdravlju (Ebert, 2012). Popularnost mikrobilja leži u živim bojama, delikatnoj teksturi i jedinstvenim osobinama koje poboljšavaju ukus npr. salata, sendviča, supa, deserta i pića, ali i visokom sadržaju korisnih materija i njihovoj potencijalnoj bioaktivnoj vrednosti (Xiao et al., 2015).

Vino daje veliki doprinos uživanju u restoranu (Yuksel & Yuksel, 2002), a ponuda vina predstavlja jedan od bitnih faktora na osnovu koga se pravi razlika između restorana, usled toga što usklađenost hrane i izbora vina može značajno da poveća gastronomski doživljaj (Aune, 2002). Osim toga, vino može biti važan činilac atraktivnosti turističke destinacije i glavni motiv za posetu destinaciji. Tradicionalno se ponuda vina koristi kao odličan parametar za ocenu kvaliteta restorana, pri čemu se smatra da nije logično imati dobru gastronomsku ponudu bez odgovarajuće ponude vina (Asenjo, 2006). *Berenguer et al.* (2009) su utvrdili da dužina vinske karte izdvaja

objekte sa top ponudom od onih koji su usredsređeni samo na obezbeđivanje odlične hrane.

Savremeno restoraterstvo suočeno je sa zahtevima za održivošću restoranskog proizvoda, što nameće određena pravila ponašanja. *Jacobs & Klosse* (2016) smatraju da je održivost hrane u restoranu za gosta mnogo važnija od održivosti drugih segemenata, pri čemu ističu da uspostavljanje održivosti jela nije jednostavno. Isti autori ukazuju na probleme koji se javljaju u vezi sa ponudom održivih jela u restoranu, kao što je pitanje koje komponente ili kategorije održivosti su uključene, zatim merenje važnosti svake od različitih kategorija održivosti, kao i koje su komponente uključene u koncept održivosti. Neakademske publikacije i komunikacija sa restoraterima ukazuju da se uglavnom lokalni proizvodi i ekološki usevi smatraju održivom hranom (*Jacobs & Klosse*, 2016). Inače, *Legrand et al.* (2010) ove pokazatelje stavljaju na prvo mesto na listi pokazatelja održivosti. Takođe, pri sertifikaciji “Zeleni ključ”(Green Key) ovi indikatori imaju značajnu ulogu (Green Key, 2020). Deo održivosti je i dobrobit životinja, pa se da bi se to ispoštovalo sve više traže etički životinjski proizvodi, što se odnosi na način uzgoja životinja, transporta i ubijanja. Naime, potražnja za jajima iz slobodnog uzgoja i životinjskim proizvodima koji su etično proizvedeni stalno raste (*Higgins-Desbiolles et al.*, 2015). Održivi restorani pružaju potrošačima informacije o poreklu namirnica koje sve češće potiču sa lokalnih gazdinstava (*Higgins-Desbiolles et al.*, 2015).

Jedan od savremenih koncepta restorana je tzv. “*slow food*“ koncept, čija popularnost je globalna, a koji podrazumeva pripremu hrane na osnovu autentičnog recepta koji je reprezentativan za kulturnu tradiciju mesta i njegovih ljudi, pri čemu se način pripreme i pribor (oprema) koriste na tradicionalni način (*Munjal et al.*, 2016). Ovaj koncept ohrabruje potrošače da potrošnju hrane smatraju društvenim činom, a ne pukim konzumiranjem u cilju zadovoljenja fizioloških potreba za hranom/energijom. Cilj ovog pokreta je da sačuva biodiverzitet (sorte, pasmine) u poljoprivredi (*Lotti*, 2010) i zalaže se za ekološki i ekonomski održivu poljoprivredu, bezbednost i sugrnost hrane i fer praksu rada u poljoprivredi i preradi hrane (*Munjal et al.*, 2016). Inače, osnovan je kao protivteža globalnom rastu upotrebe brze hrane i usmeren na očuvanje kulinarske baštine, kulturne jedinstvenosti i pridržavanja principa održivosti, pri čemu je ključno da se zna izvor sastojaka koji se koriste za pripremu obroka i prepoznaje pravo

potrošača na hranu koja je hranljiva i lišena svih kontaminanata, koji bi mogli nepovoljno uticati na njihovo zdravlje i blagostanje (Munjal et al., 2016). Ovaj koncept je usredsređen na tri glavna programa, a to su biodiverzitet, obrazovanje i jačanje mreža, kroz sporazume i partnerstva sa različitim vrstama javnih i privatnih institucija, lokalnih organizacija, civilnog društva, univerziteta i istraživačkih centara (Munjal et al., 2016).

Nasuprot modernim novinama koje su zastupljene u gastronomskoj ponudi restorana, pojedini objekti, pre svega u ruralnim sredinama, usmereni su na tradicionalnu kuhinju sa etno motivima u svim segmentima uključujući uređenje prostora, izgled osoblja, ponudu tradicionalnih jela i pića, način pripreme i serviranja hrane i pića i sl. Etno hrana predstavlja hranu koja se proizvodi tradicionalnim tehnikama, koje potiču pre svega iz ruralnih sredina, na način kako je pripremana od davnina i predstavlja deo kulinarske baštine nekog područja.

#### **2.4.2. GASTRONOMSKA PONUDA KAO FAKTOR USPEŠNOSTI RESTORANA**

Iako hrana predstavlja osnovnu fiziološku potrebu, ona istovremeno ima ulogu u uspešnosti poslovanja restorana. Naime, dobra hrana predstavlja osnovni kriterijum za izbor restorana od strane gostiju (Sulek & Hensley, 2004). *Bernardo et al.* (2018) ističu da je visoka kuhinja, odnosno ponuda vrhunske hrane specifičan faktor uspeha restorana visokog kvaliteta. *Soriano* (2002), kao i *Josiam & Monteiro* (2004) saglasni su da jedinstven ukus i sastojci hrane igraju važnu ulogu u izboru restorana od strane gostiju. Takođe, *Le & Needham* (2019) su na osnovu pregleda web stranica restorana i komentara na društvenim mrežama utvrdili da gosti vole restorane zbog kvaliteta i ukusa hrane, kao i usuge. Istraživanja sprovedena pre oko skoro tri decenije (Auty, 1992) ukazuju da se od tog perioda do danas, u tom smislu ništa nije promenilo, odnosno da je i u tom periodu hrana bila jedan od naznačajnijih faktora za izbor restorana od strane potrošača. Vlasnici uspešnih etno restorana u Teksasu smatraju da je veličina porcije veoma značajan faktor uspešnosti, dok je standardizacija kvarljivih proizvoda po značaju za uspešnost restorana (na osnovu mišljenja vlasnika) rangirana na drugom mestu (Agarwal & Dahm, 2015).

Mnogi vlasnici restorana veruju da se posluživanjem kvalitetne hrane može obezbediti uspešno poslovanje restorana, iz čega proizilazi uverenje da gastronomska

ponuda ima ključni značaj za uspešnost restorana. Međutim, ponuda hrane je samo osnova za uspešno poslovanje restorana, ali je neophodno da se ispune i drugi zahtevi koji obezbeđuju uspešnost. Veoma je bitno da se pored kvalitetne hrane razvije brend restorana kome gosti veruju, što zavisi od brojnih faktora koji direktno ili indirektno utiču na uspešnost njihovog poslovanja. U prilog tome govore i neka istraživanja koja su procenila da neki drugi faktori (prepoznatljiv ili autentičan koncept, autentičan ambijent, lične emocije vlasnika, snalažljivost vlasnika, otpornost vlasnika i dr.) imaju ključni značaj za uspešnost restorana (Parsa et al., 2005; Camillo et al., 2008; Sidali & Hemmerling, 2014; Wang & Mattila, 2015; Corner et al., 2017).

Umeće kuvara daje značajan doprinos gastronomskoj ponudi restorana. *Klosse et al.* (2004) su kao faktore kulinarskog uspeha izdvojili: naziv i prezentaciju jela koja odgovara očekivanjima, prijatan miris, dobar balans aromatičnih jedinjenja, prisustvo umamija (prijatnog ukusa), mešavinu čvrstih i mekih struktura i bogatstvo aromatičnosti (Tabela 2.5.). Ovi faktori se istovremeno mogu okarakterisati kao faktori uspeha gastronomske ponude. *Kawasaki et al.* (2015) su identifikovali kritične faktore uspešnosti novih jela, koji uključuju: teksturu, aromu, umami, glavni sastojak, dobro uparivanje, ne preterano bogata jela, dobar balans, eleganciju, iznenađenje i kuhinju više japanskog (francuskog) stila. Poslednji faktor je rezultat toga što su istraživanja bila usmerena na japanske i francuske kuvare, ali bi se isti princip mogao primeniti i kada je u pitanju neka druga vrsta kuhinje.

**Tabela 2.5.** Faktori koji doprinose uspešnosti jela

<b>Kritični faktor uspešnosti jela</b>
1. Ime i prezentacija odgovaraju očekivanju
2. Privlačan miris koji odgovara hrani
3. Dobra ravnoteža komponenata ukusa u odnosu na hranu
4. Prisustvo umamija
5. Kombinacija tvrdih i mekih tekstura
6. Bogatstvo ukusa je veliko

Izvor: Autor prema Klosse, P.R., Riga, J., Cramwinckel, A.B. and Saris, W.H.M. (2004) "The formulation and evaluation of culinary success factors (CSFs) that determine the palatability of food", *Food Service Technology*, Vol. 4 No. 3, pp. 107–115.

Važni atributi hrane, od kojih zavisi njen odabir od strane gostiju mogu se svrstati u šest kategorija i to: 1) energetski sadržaj, 2) sadržaj hranljivih sastojaka/zdravstvena svojstva, 3) ukus, 4) status/ svojstva prestiža, 5) ekološka, politička i etička svojstva i 6) atributi vremena/pogodnosti (Jang et al., 2009). Osim toga, *Camillo et al.* (2008) su zaključili da konzistentnost gastronomske ponude ima veliki značaj za uspešnost restorana. Takođe, *Young et al.* (2007) su utvrdili da gosti više vole iskustvo ručka u franšiznim nego u nezavisnim restoranima zbog konzistentnijeg kvaliteta hrane u franšiznim restoranima, pri čemu je kvalitet hrane u ovim restoranima konzistentniji zahvaljujući standardizovanim receptima i metodama pripreme. Uprkos značaju navedenih atributa, odabir hrane je često zasnovan na želji potrošača da steknu status i prestiž na osnovu odabira hrane, pa se iz tog razloga odlučuju za egzotična jela (Jang et al., 2009).

Kultura ishrane se neprekidno menja, a takve promene u današnje vreme su uglavnom usmerene na popularnost “zdrave” hrane. To se odražava i na poslovanje restorana (Kim et al., 2013; Hur & Jang, 2015). Takve promene nameću obavezu restoranima da menjaju gastronomsku ponudu kako bi održali uspešno poslovanje. Usled toga, npr. u Americi restorani čiju glavnu ponudu je činio hot-dog su danas retkost, iako su u prošlosti bili veoma zastupljeni (Parsa et al., 2010).

Značaj ponude hrane i pića je potpuno različit za goste lokalnog podneblja i za strane turiste. Naime, za lokalne goste gastronomska ponuda restorana uglavnom služi za podmirenje potreba ishrane, pri čemu gost ima određena očekivanja i manje-više poznaje specifičnosti te ponude, dok za strane turiste ova ponuda treba da zadovolji potrebu za inovacijom u ponudi hrane i pića. Kritični faktori uspešnosti restorana u Srbiji veoma malo su proučavani, pri čemu se pokazalo da kvalitet hrane zajedno sa cenom ima ključni značaj za odabir koji etno restoran će biti posećen (Marinkovic et al., 2015). Naime, pomenuto istraživanje je pokazalo da gosti imaju želju da posete etno restorane upravo zbog hrane koja je tradicionalna, odnosno zbog specifičnih nacionalnih jela.

### 2.4.3. GASTRONOMSKA PONUDA KAO DEO TURISTIČKE PONUDE

Gastronomska ponuda može biti glavni razlog za putovanje na neku destinaciju, bilo radi konzumiranja gastronomskih specijaliteta ili radi upoznavanja sa tehnologijom pripreme tradicionalnih ili specifičnih jela i pića. *Hall & Mitchell* (2000) gastronomsku ponudu smatraju značajnim sredstvom turističke industrije, upravo zbog činjenice da su putovanja veoma često motivisana hranom i pićem. Čak i u slučaju kada hrana nije glavni cilj putovanja gastronomska ponuda restorana je njegov integralni deo, usled fiziološke potrebe turista za hranom (*Folorunso Adeyinka-Ojo & Khoo-Lattimore*, 2013). *Quan & Wang* (2004) su predložili koncepciju koja objašnjava složene odnose turista sa hranom, kojom su ulogu hrane u iskustvu odmora podelili na centralnu i perifernu. Značaj gastronomske ponude za turizam ogleda se u tome što: a) gastronomska ponuda može biti ključni element identiteta turističke destinacije (*Lin et al.*, 2011; *Ghanem*, 2019), b) gastronomska ponuda se može iskoristiti za brendiranje i kreiranje imidža turističke destinacije (*Lai et al.*, 2018, 2019) i c) gastronomska ponuda može imati značajnu ulogu u privlačenju turista na određenu destinaciju (*Robinson & Getz*, 2014).

U savremenom društvu potraga turista za autentičnim iskustvom obroka dovela je do popularnosti različitih oblika turizma koji su zasnovani na gastronomskoj ponudi. Za definisanje ovih oblika turizma koriste se različiti pojmovi i to gastronomski turizam, kulinarski turizam, turizam hrane i pića, gurmanski turizam i td. *Rangus & Brumen* (2016) su analizom publikacija dobijenih na osnovu ključnih reči koje se vezuju za turizam utvrdili da je pojam "kulinarski" upotrebljen u 420 slučaja od ukupnog broja od 27.520 ovih publikacija. *Ottenbacher & Harrington* (2011) gastronomski turizam definišu kao oblik turizma gde jedinstveno i nezaboravno iskustvo hrane i pića doprinosi motivaciji za putovanje i zadovoljstvu koje je rezultat putovanja. Gastronomska ponuda restorana omogućava turistima da upoznaju kulturu ishrane lokalnog stanovništva (*Jimenez-Beltran et al.*, 2016), zahvaljujući čemu se ponuda hrane može smatrati prometerom kulture lokalne zajednice. Lokalna gastronomija kao komponenta nematerijalne kulturne baštine lokaliteta odražava lokalni karakter i stvara osećaj za mesto (*Gordin & Trabskaya*, 2013) i pruža turistima mogućnost da upoznaju lokalno stanovništvo (*Vuksanović et al.*, 2016). Isprobavanje lokalne hrane može biti

način za ispunjavanje portage za autentičnim doživljajem kulture odredišta (Huang, 2017). *Kalenjuk et al.* (2014) smatraju da lokalna i nacionalna jela imaju najveći značaj za gastronomski turizam. Ipak, treba imati u vidu da koncept lokalne hrane nije jasno definisan i da restorateri, turisti, ali i istraživači često koriste različite pojmove i definicije. Tako, *Mykletun & Gyimóthy* (2010) pod lokalnom hranom podrazumevaju tradicionalna jela, koja predstavljaju lokalnu baštinu i koja su proizvedena primenom tradicionalne tehnologije i zanata, pri čemu ispoljavaju visoke standarde, povezana su sa određenom lokacijom i smatraju se originalnim za tu lokaciju. *Chang et al.* (2011) lokalnu hranu smatraju hranom sa gastronomskim identitetom koji može predstavljati karakter odredišta, dok *Omar et al.* (2015) smatraju da lokalna hrana treba da bude nasleđe koje je tipično za lokalno kulinarstvo i da je deo kulturnih vrednosti koje predstavljaju životni stil zajednice.

Gastronomska ponuda može biti veoma značajan deo turističke ponude, što potvrđuje činjenica da se kao deo marketinga turističke destinacije koristi upravo gastronomska ponuda (Rand et al., 2003; Okumus et al., 2007; Vuksanović et al., 2016). Značaj gastronomske ponude restorana za turističku ponudu određene turističke destinacije ogleda se i u tome što su pojedini tipovi turizma prepoznati kao putovanja motivisana različitim atraktivnostima koje se odnose na hranu. Iz definicije kulturnog turizma koju je dala Svetska turistička organizacija (UNWTO) 2011. godine, a koja glasi “Kulturni turizam je vrsta turističke aktivnosti u kojoj je osnovna motivacija posetioca da nauči, otkrije, iskusi i konzumira opipljive i nematerijalne kulturne atrakcije / proizvode na turističkoj destinaciji” (UNWTO, 2020) između ostalog proizilazi i značaj hrane kao resursa kulturnog turizma. Veliki broj autora poslednjih godina usmeren je na istraživanja upotrebe hrane kao turističkog resursa, a glavna tema njihovih istraživanja je maketing hrane kao turističke atrakcije (Sánchez-Cañizares & López-Guzmán, 2012; Horng & Tsai, 2012; Činjarević & Pestek, 2014). Značaj i uloga hrane u turizmu proizilazi iz činjenice da je hrana karakteristična za određeno područje, kako zbog pripreme od karakterističnih lokalnih namirnica, čija jedinstvenost potiče od određenog geografskog područja, tako i zbog specifičnog načina pripreme, serviranja i/ili konzumiranja pod uticajem lokalne kulture (Milićević & Đorđević, 2018).

Danas su turistički operateri svesni da se gastronomija regiona može transformisati u nacionalni brend koji se može koristiti kao moćno sredstvo u promociji regiona ili

država (Williams & Shaw, 2011). *Harrington & Ottenbacher* (2010) smatraju da je jedan od glavnih faktora uspeha u gastronomskom turizmu da se destinacija razlikuje od konkurencije po jedinstvenim kulturnim, geografskim, prirodnim i gastronomskim resursima. Gastronomija se često ističe kao jedinstvena turistička ponuda prilikom brendiranja države kao turističke destinacije, pa se stoga često prve asocijacije o državi (između ostalog) vezuju za njene specifične gastronomske proizvode (Milićević & Đorđević, 2018). U tom smislu Italija je poznata po testeninama i pici, Grčka po girosu, Francuska po siru i vinu, Mađarska gulašu i paprici i td. (Milićević & Đorđević, 2018). Neki gastronomski kurioziteti mogu biti glavna atrakcija za turiste i mogu biti motiv za posetu nekoj zemlji. Takvi primeri su jelo fugu tipično za Japan, koje se priprema od ribe fugu koja sadrži otrov, zbog čega može biti smrtonosna za konzumente (Milićević & Đorđević, 2018). Gastronomske manifestacije (kulinarska takmičenja, gastronomski festivali i sl.) predstavljaju poseban vid turističkih putovanja za koja je motiv lokalna ili tradicionalna hrana (Stojanović, 2018). Ove manifestacije su zanimljive turističke atrakcije koje privlače meštane i turiste, ispoljavaju ekonomski uticaj i prezentuju lokalne proizvode (Lee & Arcodia, 2011).

### **3. USPEŠNOST POSLOVANJA BEOGRADSKIH RESTORANA – STUDIJA SLUČAJA**

#### **3.1. OSNOVNI PODACI O RESTORANIMA**

Studija slučaja je obuhvatila dva beogradska restorana Proleće i Zapata, sa čijim menadžerima su obavljene intervjui koji se odnose na uspešnost poslovanja ovih restorana. Oba restorana se nalaze u centru Beograda na međusobnoj udaljenosti od oko 2 km i to restoran Proleće u opštini Stari Grad, dok restoran Zapata pripada opštini Zvezdara.

Restoran **Proleće** je otvoren još 1950. godine u najužem centru grada, a poslednji put je renoviran 1979. godine ([www.restoranprolece.rs](http://www.restoranprolece.rs)). Pripada kompaniji Varoš kapija Since 1962. doo, koja osim ovog ima još dva restorana: Kolarac i Zlatno burence. Vlasništvo nad restoranom je partnerstvo u odnosu 50:50 procenata, pri čemu je menadžer restorana jedan od suvlasnika, a u organizaciji posla učestvuju oba vlasnika. Prostor u kome se restoran nalazi se iznajmljuje, a čini ga površina od oko 250m<sup>2</sup> uključujući i prateće prostorije. Osim unutrašnjeg dela u kome ima oko 50 mesta, restoranu pripada i velika bašta sa znatno većim brojem mesta za sedenje. U restoranu radi oko 25 zaposlenih, od čega je oko 80% stalno zaposlenih i oko 20% privremeno zaposlenih. Proleće je restoran nacionalne kuhinje, prepoznatljiv po izuzetno ukusnoj domaćoj hrani, kvalitetnoj usluzi i pristupačnim cenama. Posluje uz poštovanje HACCP standarda. Gosti koji dolaze u restoran su veoma raznovrsni i uključuju lokalno stanovništvo i turiste, pri čemu odnos zastupljenosti ovih grupa zavisi od perioda godine, ali u proseku turisti čine oko 30% gostiju. Kada je u pitanju domaće stanovništvo, to su pre svega porodice, poslovni ljudi, ali veoma značajnu grupu gostiju čine i penzioneri koji žive sami, dok su mlađi gosti (ispod 30) ređi posetioci. Radno vreme ovog restorana je od 10 do 23 h, pri čemu se dešava da se u letnjem periodu produži, a u zimskom skрати. Restoran je najposećeniji u vreme ručka, odnosno od 13.30 do 17 h. Politika menadžmenta je da se izbegavaju rezervacije, ali se praktikuje da se sačuva sto za stalne goste.

Restoran **Zapata** je osnovan 2005. godine i u kratkom roku je postao veoma popularan zahvaljujući jedinstvenoj gastronomskej ponudi koja je zasnovana na autentičnoj meksičkoj kuhinji. Nalazi se u ulici Vojvode Bogdana br.13, u blizini Vukovog spomenika i radi od 9 do 24h. Vlasnička struktura je takva da se ovaj i još jedan restoran (*Zapata Ciudad*) nalaze u vlasništvu tri vlasnika, pri čemu su vlasnici istovremeno i menadžeri restorana. Restoran raspolaže sa 120 m<sup>2</sup>, pri čemu ima oko 60 mesta za sedenje unutar restorana, kao i malu baštu. Prostor u kome se nalazi je arhitektonski veoma upečatljiv, a iznajmljuje se od Poslovnog prostora grada Beograda. Restoran nije usmeren na neku posebnu ciljnu grupu, tako da u njega dolaze gosti svih starosnih doba, kao i turisti i poslovni ljudi. U ovom objektu je zaposleno 10 radnika, pri čemu broj zaposlenih varira zavisno od sezone, a glavna sezona je zimski period. Od međunarodnih standarda primenjuje se samo HACCP standard.

### **3.2. INTERVJUI SA MENADŽERIMA RESTORANA PROLEĆE I ZAPATA**

U restoranu **Proleće** obavljen je intervju sa menadžerom restorana, koji je istovremeno i suvlasnik. On je pre odgovora na pitanja koja se odnose na uspešnost poslovanja, dao osnovne informacije o restoranu koje su prikazane u prethodnom poglavlju (3.1), a pitanja i potpitanja u vezi sa uspešnošću poslovanja ovog restorana, kao i odgovori na njih dati su u nastavku:

**1. Da li imate definisanu neku poslovnu strategiju, plan, viziju i ako imate ocenite njen značaj za uspešnost vašeg restorana?**

**1.1. Koliko ta vizija, ako ste je definisali zaista doprinosi uspešnom poslovanju?**

Menažer je odgovorio da je u slučaju ovog restorana teško reći da li postoji definisana poslovna strategija, plan i vizija, usled toga što je restoran otkupljen iz državnog vlasništva i poslovanje je nastavljeno po istim principima po kojima je radio i pre toga. U međuvremenu su urađene neke sitnije izmene u cilju poboljšanja profitabilnosti i efikasnosti. U svakom slučaju glavna strategija ovog restorana je da pruži dobar kvalitet hrane i pristupačne cene, kako bi stalni gosti u njega mogli da dolaze svakodnevno na ručak. U suštini vizija je da se napravi adekvatan balans u poslovanju, tako da se izvuče maksimum i zadrže stalni gosti, ali i da se pridobiju novi.

## **2. Da li u restoran uvodite neke inovacije i koje (od tih inovacija) su se pokazale kao značajne za uspešnost poslovanja?**

Menadžer je potvrdio da uvode neke inovacije, ali obzirom da je Proleće tradicionalni restoran sa dugom tradicijom i nacionalnom kuhinjom i da je osoblje u velikoj meri starog kova, inovacijama se ne posvećuje velika pažnja. Ipak, potvrdio je da pokušavaju da prate određene trendove, iako je mišljenja da promene koje uvode više imaju kozmetičku ulogu nego što stvarno utiču na poslovanje i na promet. Neke od novina koje su uveli uključuju digitalni meni, digitalni marketing, a od pre šest meseci su nabavili Enomat, što je pokazalo dobre rezultate. Zahvaljujući ovoj inovaciji, ispostavilo se da je njihovo prethodno viđenje da u ovom restoranu skupa vina neće biti tražena bilo pogrešno. To je iniciralo ideju da restoran ponudi atraktivniju vinsku kartu. Upravo rade na uvođenju “gift programa”, a to je rakija sa etiketom ovog restorana, koja će biti njegov brend.

### **2.1. Da li su uvedene neke inovacije u kuhinji, namirnicama, načinu pripreme ili izboru namirnica?**

S obzirom da su recepture za pripremu hrane koje se koriste u restoranu tradicionalne, menadžer je ukazao da jedine izmene koje su sprovedene u kuhinji podrazumevaju navaku nove opreme za pripremu hrane i uvođenje novog radnog mesta- radnik koji samo obrađuje meso, što se ispostavilo kao dobra odluka.

## **3. Ocenite značaj lokacije restorana za uspešnost Vašeg poslovanja?**

Prema mišljenju menadžera lokacija restorana Proleće je ključ uspeha ovog restorana. On smatra da restoran u centru grada, sa dugom tradicijom ne može da ne radi dobro.

## **4. Ocenite značaj veličine restorana za uspešnost Vašeg poslovanja?**

Kada je u pitanju veličina restorana, menadžer je objasnio da u slučaju ovog restorana (u čijem unutrašnjem prostoru nema mnogo mesta) veličina bašte tokom letnjeg perioda ima veliki značaj, jer restoran poseduje baštu koja se prostire u dve ulice (Cara Lazara i Vuka Karadžića), pa je njena veličina ozbiljan faktor koji ovom restoranu omogućava da primi veliki broj gostiju, što utiče na promet.

## **5. Ocenite značaj gastronomske ponude za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Menažer je istakao da je restoran Proleće prepoznatljiv po gastronomskoj ponudi, koja podrazumeva ponudu velikog izbora gotovih jela (50 – 60 gotovih jela svaki dan) koja se spremaju na dnevnom nivou. Iako su u ponudu uključena i jela sa roštilja, on smatra

da to nije toliko atraktivno za goste, jer takvu hranu pripremaju u većini restorana, a nije mu poznato da još neki restoran u gradu ima tako bogatu ponudu gotovih jela.

## **6. Ocenite značaj kvaliteta hrane za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Kvalitet hrane je ocenjen kao primarni faktor uspeha. Iako se propusti i greške dešavaju, u restoranu se trude da kvalitet i ukus hrane budu zadovoljavajući. U tom smislu, problem predstavlja deo dana kada je “špic”, odnosno kada dolazi veliki broj gostiju, ali u restoranu se trude da kvalitet hrane i u takvim okolnostima bude isti kao i kada u restoranu ima malo gostiju.

### **6.1. Imate li uvek iste dobavljače hrane?**

Menadžer je odgovorio da godinama imaju iste dobavljače.

### **6.2. Da li to što imate iste dobavljače garantuje kvalitet?**

Odgovor menadžera je bio potvrđan. Dakle, osim isith dobavljača, u ovom restoranu se godinama hrana priprema po istoj recepturi, što je veoma bitno za kvalitet.

### **6.3. Kako se ponašate u slučaju kada je gost nezadovoljan hranom?**

Iako se to retko dešava, menadžer je odgovorio, da se trude, kada se ipak nešto tako desi, da izađu gostu u susret tako da ne plati račun ili ga nešto dodatno časte ili mu nešto poklone, zavisno od toga kako se u konkretnoj situaciji sa gostom dogovore. U svakom slučaju, trude se da gostu nikada ne ostanu dužni.

## **7. Ocenite značaj kvaliteta usluge za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Kada je u pitanju kvalitet usluge restorana Proleće, menadžer se pozvao na ocene na Tripadvisor-u, Google-u i drugim platformama, koje ovaj restoran veoma pozitivno ocenjuju, što je potvrda da oni ovaj posao dobro rade. Takođe, istakao je da to što imaju veliki broj stalnih gostiju, predstavlja olakšanje, jer su ti gosti naviknuti na uslugu, konobare, menadžera i već imaju razvijenu dobru komunikaciju. Dešava se da nastane problem kada su gosti stranci koji ne govore engleski jezik, pa je sporazumevanje sa njima otežano ili kada je velika gužva. Međutim, uspevaju da uvek sve drže pod kontrolom. Ono što gostima može značiti jeste i parking, pri čemu ovaj restoran nema mogućnosti za sopstveni parking, ali se u blizini nalaze garaže koje predstavljaju rešenje, tako da menadžer smatra da to za njihove goste ne predstavlja problem.

### **7.1. Da li Vi, kao menadžer, pratite te komentare na portalima koje ste spomenuli i da li na njih reagujete?**

Odgovor na ovo pitanje je bio potvrđan, pri čemu je menadžer istakao da reaguje onda kada mislim da je to opravdano. Generalno, negativni zlonamerni komentari su retki i na njih se ne obazire, ali ako su neki komentari neopravdani na njih reaguje.

**8. Da li obrazovanje, iskustvo i lične osobine vlasnika utiču na uspešnost poslovanja Vašeg restorana i u kom stepenu?**

Odgovor menadžera je bio da je ovo pitanje dosta komplikovano, i da se na njega može odgovoriti i potvrdno i odrično. On smatra da odnos prema poslu i shvatanje posla imaju veći značaj od formalnog obrazovanja. Naveo je svoj primer kao menadžera koji nema formalno ugostiteljsko obrazovanje (po obrazovanju je ekonomista i muzičar) i nije imao formalno iskustvo u ovom poslu. S druge strane, njegov partner (drugi suvlasnik) je 42 godine u ugostiteljstvu, tako da ima ogromno iskustvo, usled čega se dešava da se po nekim pitanjima ne slažu. Međutim, on ističe da je iskustvo relativna stvar, jer se u ugostiteljstvu sve brzo menja.

**9. Da li lični i porodični život i emocije vlasnika utiču na uspešnost poslovanja Vašeg restorana i u kom stepenu?**

Kao i u svakoj sferi, tako i u ugostiteljstvu, lični život ima ulogu i u poslovnom životu. Iako se u ovom restoranu trude da lični život ne utiče na posao, ipak postoji izvestan uticaj.

**10. Ocenite značaj veština i kompetencija osoblja za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Menadžer je potvrdio da su veštine i kompetencije osoblja značajne za uspešnost restorana. Istakao je da se pri zapošljavanju trudi da to budu kriterijumi za izbor novih radnika i da poseduju bolje veštine i sposobnosti od već postojećih kadrova.

**10.1. Da li postoji mogućnost da nekoga primete, pa da ga profilirate za Vaš način rada u Vašem restoranu, da ima Vašu internu edukaciju ili više volite da primite nekoga ko je već profesionalac?**

Odgovor menadžera na ovo potpitanje je bio da preferiraju da prime nekoga ko je već profesionalac. Razlog tome je to što restoran Proleće ima veliki obim posla, vrlo je frekventno i stresno i nema se vremena za učenje. Odnosno, zaposleni nemaju vremena da obučavaju nove kolege, a i novom radniku bude neprijatno ako ne može da se snađe. Njegovo mišljenje je da ovakvi restorani nisu mesto za učenje posla.

## **11. Ocenite značaj on-line oglašavanja i korišćenja društvenih mreža za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Menadžer je odgovorio da je on-line marketing značajan za privlačenje stranaca, kako bi na taj način mogli da uoče ovaj restoran kada pokušavaju da se informišu o Beogradu i gastronomskoj ponudi. To je način da se strancima predstavi autentična srpska kuhinja koju ovaj restoran nudi. Prema njegovoj proceni ovi načini oglašavanja nisu toliko značajni za domaće goste, pogotovo što ovaj restoran nema večernji program ili neki vid zabave, koji bi mogao da se oglašava.

### **11.1. Hoćete da kažete da imate otvorene profile na društvenim mrežama?**

Odgovorio je da koriste Instagram i Fejsbuk, na Google-u rade analitiku, a imaju svoj sajt i rade kampanje.

## **12. Ocenite značaj konkurencije za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Menažer je odgovorio da nema utisak da konkurencija utiče na poslovanje ovog restorana. Čak ni restoran Vuk koji se nalazi u neposrednoj blizini i koji je sličan ovom restoranu po dugoj tradiciji, istoj ciljnoj grupi i sličnom tipu kuhinje, ne gleda kao konkurenciju (ne štete jedan drugom), čak smatra da se međusobno dopunjuju. Ostali restorani na istoj lokaciji su potpuno drugog tipa i on smatra da nemaju uticaja na poslovanje restorana Proleće.

## **13. Ocenite značaj zadovoljstva i lojalnosti gostiju za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Odgovor menadžera je da su zadovoljstvo i lojalnost gostiju prioritet. On je istakao da je to stara ekonomska i poslovna teorija, da je šest do sedam puta skuplje steći novog gosta nego zadržati starog. Naime, mnogo je jednostavnije i jeftinije, kao i u svakom poslu, zadržati aktuelne klijente, obezbediti da oni budu zadovoljni, nego privući nove.

### **13.1. Da li to dolazi do izražaja u kriznim vremenima?**

Menažder je potvrdio da u kriznim vremenima, restorani koji imaju stalne goste i dalje rade uprkos tome što je promet smanjen, za razlikju od onih koji nemaju stalne goste.

## **14. Da li postoji još neki faktor koji nismo spomenuli, a da ispoljava veliki uticaj na uspešnost Vašeg restorana?**

Menadžer je ukazao da veliki značaj za restoran Proleće imaju vremenske prilike i vremenska prognoza, iako to smešno zvuči. Naime, kako gosti ovog restorana uglavnom sede u bašti, ne odgovaraju im ni vremenske prilike kada su izrazito visoke temperature,

ni kada je hladno i kišovito. Za rad ovog restorana idealni uslovi su kada je između 20 i 25 stepeni. Zahvaljujući takvim uslovima tokom proleća i jeseni prethodne godine, menadžer je tu godinu izdvojio kao “istorijsko doba za njihovu firmu”.

**15. Ocenite koji od faktora o kojima ste prethodno pričali imaju najveći značaj za poslovanja Vašeg restorana?**

Menadžer je kao najznačajniji faktor izdvojio lokaciju kao faktor koji zauzima prvo mesto kada je u pitanju uspešnost restorana Proleće. On je objasnio da je lokacija u centru grada u pešačkoj zoni velika prednost u odnosu na druge lokacije, tako da ugostitelji u centru grada ne rade dobro zato što su mnogo bolji od ugostitelja u udaljenim delovima grada, već zahvaljujući lokaciji. Posle toga, smatra da je za uspešnost restorana Proleće značajna tradicija, koja predstavlja faktor koji po značaju zauzima drugo mesto, a podjednako važnom smatra i specifičnu ponudu restorana. Takođe, kvalitet hrane ima veliki značaj, mada smatra da bez dobre lokacije to nije dovoljan preduslov da restoran dobro radi. Naime, restoran koji nije na dobroj lokaciji u tom pogledu mora da bude izuzetan i da ima dobar marketing, da bi gosti iz drugih delova grada dolazili u njega. Za razliku od toga, restoran kao što je Proleće koji se nalazi na veoma dobroj lokaciji može dobro da radi i u slučaju da kvalitet hrane nije toliko izuzetan.

U restoranu **Zapata**, sa menadžerom restorana je obavljen istovetan intervju kao u slučaju restorana Proleće, koji je takođe dao osnovne informacije o restoranu koje su prikazane u prethodnom poglavlju (3.1), a zatim odgovorio na pitanja i potpitanja u vezi sa uspešnošću poslovanja ovog restorana, a odgovori su dati u nastavku:

**1. Da li imate definisanu neku poslovnu strategiju, plan, viziju i ako imate ocenite njen značaj za uspešnost Vašeg restorana?**

Menadžer je odgovorio da su morali da definišu poslovnu viziju i zadaju neki cilj, s obzirom da gastronomska ponuda koju Zapata nudi nije pre toga bila opšte prihvaćena u Beogradu. Dakle, cilj je da se bave specijalizovanom hranom, da prate šta se dešava u svetu i kako se takva hrana priprema u drugim zemljama, a to je ono na čemu se bazira uspeh ovog restorana.

**2. Da li u restoran uvodite neke inovacije i koje (od tih inovacija) su se pokazale kao značajne za uspešnost poslovanja?**

Menadžer je priznao da se u ovom restoranu inovacijama ne pridaje naročita pažnja i da se obično uvode sitne novine koje se i ne mogu smatrati nekim velikim inovacijama.

### **2.1. Da li su uvedene neke inovacije u kuhinji, namirnicama, načinu pripreme ili izboru namirnica?**

Menadžer je istakao da se jedino u kuhinji prate pojedini savremeni trendovi.

### **3. Ocenite značaj lokacije restorana za uspešnost Vašeg poslovanja?**

Menadžer je istakao da je generalno lokacija restorana veoma bitna, ali u slučaju ovog restorana lokacija nije tako povoljna. To naročito uočavaju kada uporede ovaj sa svojim drugim restoranom koji se nalazi u samom centru grada. Naime, restoran Zapata je zavučen, ali borba za njegov uspeh je nadoknadila nedostatak dobre lokacije.

### **4. Ocenite značaj veličine restorana za uspešnost Vašeg poslovanja?**

Kada je u pitanju veličina restorana, menadžer je objasnio da je za ovakvu vrstu restorana 60 mesta optimalno. Doveo je veličinu objekta u vezu sa lokacijom, ističući da je za ovu lokaciju pomenuta veličina restorana zadovoljavajuća.

### **5. Ocenite značaj gastronomske ponude za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Menadžer je ukazao da je gastronomska ponuda veoma bitna za uspeh i da mora da bude na visokom nivou. Kada je u pitanju restoran Zapata u njegovoj gastronomskoj ponudi mora da bude zastupljeno sve ono što je tipično za meksičku kuhinju, čiji glavni aduti su sve vrste mesa i riba. Takođe, ukazao je da se u ovom restoranu trude da održe raznovrsnu gastronomsku ponudu.

### **6. Ocenite značaj kvaliteta hrane za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Kvalitet hrane menadžer restorana Zapata ocenio je kao najvažniji činilac uspešnosti ovog restorana.

### **7. Ocenite značaj kvaliteta usluge za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Kvalitet usluge menadžer je ocenio kao podjednako bitan faktor, kao i kvalitet hrane, pa čak za nijansu i bitniji. To je objasnio time da je kvalitet usluge prva stvar sa kojom se gost susreće kada dođe u restoran. Ako mu taj prvi kontakt sa restoranom, osobljem ili ambijentom ne prija, teško se to može nadoknaditi dobrom hranom. Na osnovu toga on procenjuje da je ovaj faktor veoma bitna stavka.

### **8. Da li obrazovanje, iskustvo i lične osobine vlasnika utiču na uspešnost poslovanja Vašeg restorana i u kom stepenu?**

Odgovor menadžera je bio da obrazovanje ne utiče na uspešnost u ugostiteljstvu i naveo kao primer to što je on po obrazovanju zubni tehničar, a uspešno vodi restoran. Po njegovom mišljenju iskustvo je veoma bitno, što se dokazalo kroz mnoštvo primera. Naime, važno je da vlasnik oseti tu vrstu posla, da shvati kada treba popustiti, a kada zategnuti, jer je ugostiteljstvo delatnost u kojoj je potrebno mnogo popuštanja da bi se posao uspešno obavljao. Takođe, smatra da su značajne i lične osobne vlasnika, usled toga što je u kolektivu veoma bitno da se stekne poverenje zaposlenih, da oni veruju vlasniku, a ne da osećaju odbojnost.

### **8.1. Da li osetite razliku iz ovog ugla gledanja i onoga kada ste počinjali?**

Menadžer je još kao dete upoznao ugostiteljstvo usled toga što mu je i otac bio ugostitelj, pa je već od 13 godina pomagao u restoranu zajedno sa bratom. Smatra da je to bilo veoma korisno i isto tako vaspitava i svog sna. Osim toga, veoma mlad je počeo samostalno da se bavi ovim poslom i ističe da mu je sada mnogo lakše nego na početku. Na početku je postojala velika finansijska neizvesnost, jer je u posao uložio sve što je imao, što je bio veliki rizik. U odnosu na taj period sada je mnogo opušteniji, ali smatra da se u privatnom poslu ne sme dozvoliti taj luksuz da se opusti, jer se vrlo lako se sklizne u neuspeh.

### **9. Da li lični i porodični život i emocije vlasnika utiču na uspešnost poslovanja Vašeg restorana i u kom stepenu?**

Menadžer smatra da emocije mnogo utiču na uspešnost poslovanja, pogotovu kod ljudi koji ne znaju da ih kriju kakav je i on sam. On čak ne može ni da postavi jasnu granicu između ličnog/ porodičnog života i posla. Smatra da posao utiče na lični život, i obrnuto, lični život utiče na posao, jer ni jedno ni drugo ne može da se isključi.

### **9.1. Da li su nekada krizne situacije, turbulencije u porodici, u životu (nešto što se dešava vanredno) uticale na Vaše angažovanje i davanje u poslu?**

Odgovor na ovo potpitanje je bio potvrđan. Iako smatra da profesionalizam podrazumeva da čovek na poslu isključi lične probleme, to je teško postići, što svakako utiče na obavljanje posla.

### **10. Ocenite značaj veština i kompetencija osoblja za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Menadžer je ocenio da osoblje mora da bude obrazovano kako bi uspešno obavljalo poslove. Odmah se oseti razlika između kadrova koji su školovani i onih koji nisu. Ipak,

ponovo je istakao značaj iskustva i iako ni sam nije po obrazovanju ugostitelj, radije zapošljava školovan kadar. Da bi obezbedio dobar kadar saraduje sa stručnom školom u delu prakse za učenike. Najbitnije je da kadar ima veštine neophodne za obavljanje posla.

### **10.1. Da li Vi podstičete zaposlene i ulažete u njihovu edukaciju, kako bi stekli željene veštine?**

Za edukacijom ima potrebe, s tim što osoblje nikada nije birao preko oglasa, već je sa onima za koje je uočio da dobro rade u drugim lokalima pregovarao da dođu i rade u njegovom objektu. Koliki značaj pridaje osoblju ukazuje i činjenica da za 15 godina rada restorana, konobar koji je poslednji zaposlen u njemu radi već 12 godina, dok samo za prevazilaženje nedostatka radne snage u toku godišnjih odmora angažuje kao ispomoć mlade preko omladinske zadruge. Osoblje je retko birao zbog njihovog obrazovanja, a više zbog njihovih veština, a to su veštine da pridobije gosta, da ga ugosti, šarmira, da sve proprati i na kaju ga da isprati, a ima situacija u kojim mora da pokaže i dozu drskosti. Sve su to veštine i za menadžera restorana Zapata one su veoma bitne. Takođe, smatra da je lepo kada se zaposli mlado osoblje koje je školovano i da ga menadžer profiliše prema potrebama restorana.

### **11. Ocenite značaj on-line oglašavanja i korišćenja društvenih mreža za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Menadžer je istakao da je značaj on-line oglašavanja i korišćenja društvenih mreža postao zadnjih godina prevelik i da zauzima sve više prostora. To je trend, ali u nekim situacijama (kao što je pandemija Korona virusa, kada restorani nisu bili otvoreni za goste, već su samo radili dostavu hrane) i velika potreba.

### **12. Ocenite značaj konkurencije za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Kada je u pitanju restoran Zapata, menadžer smatra da se ovo pitanje može preskočiti, jer nema konkurencije. Objasnio je da je na toj lokaciji bio otvoren samo jedan restoran koji nije uspeo i ubrzo je zatvoren. Čak je u pitanju ugostitelj koji na drugoj lokaciji ima uspešan restoran. Zapata je otvorena tako što su kako je rekao “ovde došli grlom u jagode”, kada je susedna zgrada počela da se zida, a preko puta je bila toplana i ljudi su navikli da dođu ovde da popiju kafu, komšije u restoranu ostavljaju ključeve, komšijska deca bicikle u magacinu, a dešava se da u njemu deca sede i čekaju roditelje, tako ovaj objekat praktično ima status “lokala iz kraja”.

**13. Ocenite značaj zadovoljstva i lojalnosti gostiju za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?**

Menažder je istakao da su za njih zadovoljstvo i lojalnost gostiju satisfakcija i da je to mnogo značajno. Važno je da se gosti vraćaju i daju lepe komentare. Stalni gosti dolaze, a konobar se ispriča sa svakim gostom (možda i više nego što treba), ali to doprinosi da se oni vraćaju. Svestan je da takav odnos sa gostima nije moguć na nekoj prometnoj turističkoj trasi, gde je veliki protok gostiju, dok ovakav lokal na lokaciji na kojoj se nalazi ne bi mogao da radi bez stalnih gostiju. O bliskosti sa gostima govori i to što zajedno sa stalnim gostima slave svaku godišnjicu restorana, tako što njima naprave ugođaj.

**14. Da li postoji još neki faktor koji nismo spomenuli, a da ispoljava veliki uticaj na uspešnost Vašeg restorana?**

Kao veoma značajan faktor koji nije spomenut menadžer je izdvojio pitanje parkinga, koji restoran Zapata nema i to predstavlja hendikep. Kao prednost lokala koji su dosta udaljeni od grada vidi upravo parking, jer kad se ode u takve lokale zna se da ima dovoljno parkinga, obično je parking veliki koliko i restoran. Za razliku od toga, ovde nema gde da se parkira. Kao nedostatak beogradskih restorana istakao je i radno vreme, koje uglavnom počinje od 9 h, tako da ranoranioci nemaju gde da popiju kafu.

**15. Ocenite koji od faktora o kojima ste prethodno pričali imaju najveći značaj za poslovanja Vašeg restorana?**

U slučaju restorana Zapata, menadžer kao faktor koji ima najveći značaj izdvaja kvalitet usluge, pa posle toga kvalitet hrane. Takođe je istakao i osoblje, koje toliko dugo radi u ovom restoranu da ga doživljava kao familiju i nešto veoma bitno za uspeh.

**15.1. Kada bi mogli da poredate šta je radniku bitno, koje su stvari koje su njemu jako bitne, recimo kada pravite intervju, pitate radnika – šta ti očekuješ od mene, od restorana, koje beneficije, kako oni razmišljaju, kako poredaju te beneficije, šta je najbitnije?**

U 90% slučajeva radniku su bitne finansije, odnosno plata. Kada prima radnika, ovaj menadžer ga prvo pita šta su njegova očekivanja kada je u pitanju plata. Tek nakon toga se postavlja pitanje slobodnog vremena, uslova rada (da li radi na suncu ili ne, da li mora da nosi leptir mašnu ili ne mora), ali na prvom mestu je plata, stabilnost i redovnost primanja.

### 3.3. UPOREDNA ANALIZA

Na osnovu obavljenih intervjua sa menadžerima restorana uključenih u studiju slučaja (Proleće i Zapata), čiji je cilj bio da se sagleda uspešnost njihovog poslovanja u kontekstu uticaja različitih faktora uspešnosti, može se zaključiti da oba restorana uspešno posluju. Iako se oba mogu svrstati u uspešne, ovi objekti se razlikuju u odnosu na više kriterijuma. Dok restoran Proleće ima dugu tradiciju, tj. postojeći restoran je nasledio način poslovanja i ime restorana osnovanog još pre 70 godina u državnom vlasništvu, restoran Zapata je relativno mlad (osnovan pre 15 godina). Koncepti ovih restorana se potpuno razlikuju u smislu da je restoran Proleće tradicionalno orijentisan, a njegov glavni adut je ukusna domaća hrana, kvalitetna usluga i pristupačne cene, dok je Zapata restoran modernog koncepta i jedinstvene gastronomske ponude koja je zasnovana na autentičnoj meksičkoj kuhinji. Glavna sezona za restoran Proleće je period lepog vremena (proleće-let-jesen) usled toga što se najveći deo stolova nalazi u velikoj bašti, dok je udarna sezona za restoran Zapata zimski period. Uprkos brojnim razlikama, na osnovu podataka o objektima dobijenih od intervjuisanih menadžera mogu se uočiti neke zajedničke karakteristike ovih restorana. Naime, ni jedan od njih nije usmeren na određenu ciljnu grupu gostiju, pri čemu ih posećuju i domaći gosti i turisti, ali oba veliku pažnju posvećuju stalnim gostima, koje smatraju ključnim činiocem svog poslovanja. Takođe, oba restorana primenjuju HACCP standard i u oba vlasnici restorana obavljaju posao menadžera.

Procene istervjuisanih menadžera restorana Proleće i Zapata o značaju pojedinih faktora za uspešnost poslovanja njihovih restorana su različite. Kada je u pitanju definisanje poslovne strategije, plana i vizije, poslovanje restorana Proleće nakon otkupa iz državnog vlasništva je nastavljeno po istim principima po kojima je radio i pre toga (nije definisana nova strategija), a to podrazumeva strategiju koja se bazira na dobrom kvalitetu hrane i pristupačnim cenama. S obzirom na to da su otvorili restoran potpuno novog koncepta sa gastronomskom ponudom koja pre toga nije bila opšte prihvaćena u Beogradu, osnivači restorana Zapata su definisali poslovnu viziju i zadali cilj da se bave specijalizovanom hranom (meksičkom) i da prate trendove njene pripreme u drugim zemljama. Oba menadžera su istakla da se u ovim restoranima ne posvećuje velika pažnja inovacijama, koje se svode na neke sitne novine, kao što su digitalni meni, digitalni marketing, Enomat i “gift program” u slučaju restorana Proleće,

odnosno savremeni trendovi u pripremi hrane u slučaju restorana Zapata. Oba menadžera smatraju da je lokacija faktor koji je veoma značajan za poslovanje restorana, pri čemu menadžer restorana Proleće ovaj faktor ističe kao ključ njegovog uspeha, dok menadžer restorana Zapata ukazuje da lokacija ovog restorana nije povoljna, ali da je taj nedostatak prevaziđen drugim adutima koji privlače goste. Takođe, veličinu objekta smatraju značajnim faktorom, ali ukazuju da značaj ovog faktora zavisi od specifičnosti restorana. Naime, u slučaju restorana Proleće veliki značaj se pridaje veličini bašte tokom letnjeg perioda kada je glavna sezona rada ovog restorana, dok je u slučaju restorana Zapata veličina potpuno adekvatna lokaciji na kojoj se nalazi. Gastronomska ponuda oba restorana je prepoznatljiva (Proleće- veliki izbor gotovih jela tradicionalne kuhinje; Zapata- autentična meksička kuhinja) i predstavlja osnovu za uspešno poslovanje ovih restorana, pri čemu su se oba menadžera složila da je kvalitet hrane ključni faktor njihove uspešnosti. Takođe, veliki značaj se pridaje i kvalitetu usluge, a posebno dobroj interakciji osoblja sa gostima. Kada je u pitanju obrazovanje i iskustvo vlasnika restorana, viđenje intrjuisanih menadžera (koji su istovremeno i suvlasnici restorana) je da ugostiteljsko iskustvo ima mnogo veći značaj od formalnog obrazovanja iz te oblasti. Kao potvrdu za to oba menadžera su istakla činjenicu da ne poseduju formalno obrazovanje iz oblasti ugostiteljstva. Dok menadžer restorana Proleće ističe da je i iskustvo relativna stvar usled toga što se u ugostiteljstvu sve brzo menja, menadžer restorana Zapata smatra da za njegovo uspešno bavljenje restoraterstvom veliki značaj ima iskustvo koje je od detinjstva sticao pomažući ocu koji se bavio ovim poslom. Oba menadžera su se složila da lični i porodični život vlasnika ispoljava značajan uticaj na poslovanje restorana u njihovom vlasništvu, iako su svesni da bi poslovni i privatni život trebalo odvojiti, ali da to uglavnom nije moguće. Iako su prethodno istakli da formalno obrazovanje vlasnika nije toliko značajno za uspešnost restorana, oba menadžera smatraju da su veštine i kompetencije osoblja značajne za uspešnost restorana i radije zapošljavaju obrazovane profesionalce koji već imaju razvijene veštine neophodne za obavljanje posla. Kada je u pitanju on-line oglašavanje i upotreba društvenih mreža za komunikaciju sa gostima oba menadžera su ukazala da su ovi vidovi komunikacije sa gostima u današnje vreme neophodni i sve značajniji, pri čemu je menadžer restorana Proleće ukazao da je njihov značaj veći kada je u pitanju komunikacija sa stranim turistima. Kada je u pitanju konkurencija kao faktor koji može

uticati na uspešnost poslovanja restorana, oba intervjuisana menadžera su se složila da u slučaju njihovih restorana konkurencija nema uticaja na poslovanje. U slučaju restorana Proleće razlog tome je činjenica da su svi ostali restorani na istoj lokaciji izuzev restorana Vuk, sa kojim se međusobno dopunjuju i ne doživljavaju ga kao konkurenciju, potpuno drugačijeg tipa, pa shodno tome ne utiču na poslovanje ovog restorana. U slučaju restorana Zapata konkurencija nije bitan faktor usled toga što i ne postoji, odnosno što na toj lokaciji nema drugih restorana. Oba menadžera su istakla da su zadovoljstvo i lojalnost gostiju prioritet i da je znatno lakše zadržati stalne goste nego privući nove. Osim značaja već pomenutih faktora uspešnosti, za poslovanje restorana Proleće veoma je značajan još jedan faktor koji generalno nema uticaja na poslovanje restorana, a to su vremenske prilike. Taj faktor u slučaju ovog restorana je značajan zbog činjenice da gosti restorana Proleće uglavnom dolaze u baštu restorana, koja je ustvari glavni deo njegovog kapaciteta. Menadžer restorana Zapata kao veoma značajan faktor za poslovanje ovog restorana izdvojio je nedostatak parkinga, što on doživljava kao hendikep restorana.

Mišljenja menadžera restorana Proleće i Zapata o tome koji faktori su najznačajniji za njihovo poslovanje su bila različita, što je i razumljivo s obzirom na evidentne razlike koje postoje između ovih objekata. Kada je u pitanju restoran Proleće kao najuticajniji faktor izdvojena je lokacija, iza koje sledi tradicija i podjednako važna specifična gastronomska ponuda restorana, a osim toga kao veoma važan faktor izdvaja se kvalitet hrane. S druge strane, menadžer restorana Zapata na prvo mesto po značaju izdvaja kvalitet usluge, zatim kvalitet hrane, kao i osoblje.

## **4. PRIKAZ REZULTATA EMPIRIJSKOG DELA ISTRAŽIVANJA**

Dobijeni rezultati sistematizovni su u pet celina i prikazani kao posebni odeljci. U prvom (4.1.) interpretirani su podaci koji se odnose na latentnu strukturu indikatora uspešnosti restoranskog poslovanja, a u drugom odeljku (4.2.) podaci o latentnoj strukturi faktora uspešnosti. U trećem odeljku (4.3.) prikazani su rezultati dobijeni poređenjem prosečnih skalarnih vrednosti ekstrahovanih teorijskih komponenti u prostoru indikatora uspešnosti, u odnosu na sedam prediktorskih varijabli (1. lokacija restorana, 2. oblik vlasništva, 3. tip restorana, 4. vrsta kuhinje, 5. broj mesta za sedenje, 6. broj zaposlenih i 7. trajanje restorana). U četvrtom odeljku (4.4.) interpretirani su rezultati dobijeni poređenjem prosečnih skalarnih vrednosti ekstrahovanih teorijskih komponenti u prostoru faktora uspešnosti zasebno za istih sedam prediktorskih varijabli. U petom odeljku (4.5.) prikazani su deskriptivni podaci za 55 izvornih varijabli koje se odnose na indikatore uspešnosti i 54 izvorne varijable kojima su valorizovani faktori uspešnosti.

### **4.1. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI**

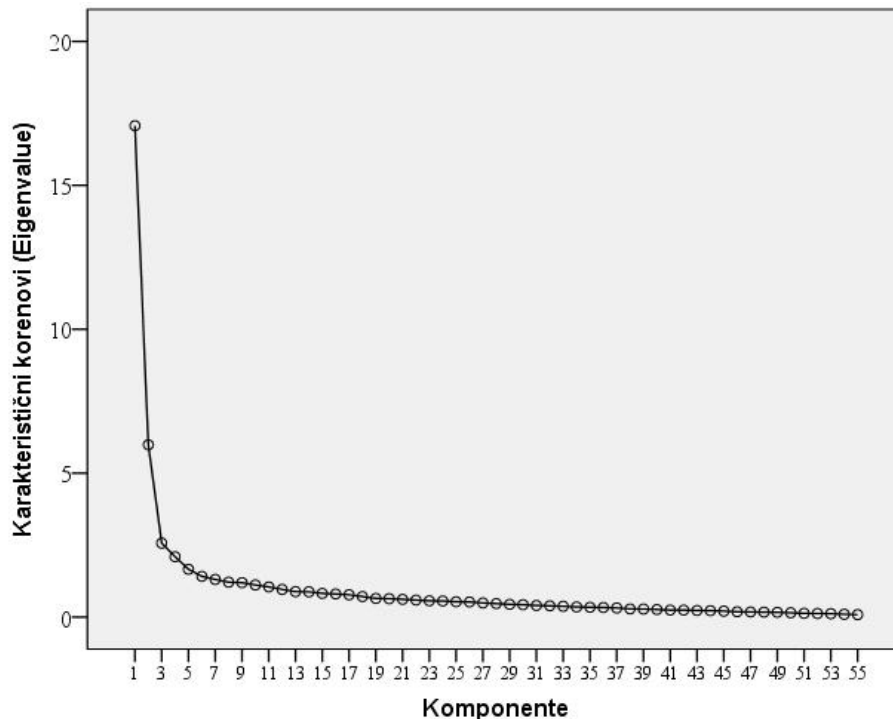
Na podacima prikupljenim za 55 izvornih indikatora uspešnosti (IU) najpre je sprovedena analiza relijabilnosti (unutrašnje saglasnosti) merne skale. Dobijena vrednosti Kronbahove alfe (Cronbach's Alpha = 0,957) značajno je premašila preporučenu teorijsku vrednost 0,7 (De Vellis, 2003) i ukazala na visoku unutrašnju saglasnost (Scale Reliability) svih varijabli od kojih je formiran instrument. Značajno je da Kronbahov test nije preporučio eliminaciju bilo kog ajtema radi dostizanja veće pouzdanosti skale (Tabela 4.1.).

**Tabela 4.1.** Rezultati analize relijabilnosti (unutrašnje saglasnosti) skale kojom su procenjivani pojedini indikatori uspešnosti restoranskog poslovanja.

<b>Br.</b>	<b>Variable: Indikatori uspešnosti (IU)</b>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
01.	Ostvareni ukupni prihodi	0,956
02.	Rast prihoda	0,956
03.	Profit / dobit	0,956
04.	Rast profita	0,956
05.	Rast finansijskih performansi restorana	0,956
06.	Ukupni operativni troškovi	0,956
07.	Procenat troškova hrane	0,956
08.	Procenat troškova rada	0,956
09.	Kapital restorana	0,956
10.	Prosečan iznos računa za obrok	0,956
11.	Plaćanje dobavljača i kreditora na vreme	0,956
12.	Prosečan povrat ulaganja	0,956
13.	Koeficijenti likvidnosti	0,956
14.	Koeficijenti profitabilnosti	0,956
15.	Koeficijenti prometa	0,956
16.	Rast tržišnog učešća	0,956
17.	Rast prodaje	0,956
18.	Produktivnost	0,956
19.	Stepen popunjenosti / zauzetosti	0,957
20.	Prodaja hrane i pića	0,957
21.	Promet osoblja	0,956
22.	Zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenih	0,956
23.	Veštine i kompetencije osoblja	0,956
24.	Obuka i razvoj zaposlenih	0,956
25.	Stav, ponašanje i stručnost zaposlenih	0,956
26.	Izgled i ljubaznost osoblja	0,956
27.	Brzina i odgovornost osoblja	0,956
28.	Operativna efikasnost	0,956
29.	Kvalitet života zaposlenih	0,956
30.	Socijalna odgovornost	0,956
31.	Pozicija u odnosu na konkurenciju	0,957
32.	Stepen konkurentnosti	0,956
33.	Visina neto dobiti u odnosu na konkurenciju	0,956
34.	Pozicija finansijske likvidnosti u odnosu na konkurenciju	0,956
35.	Pozicija rasta prodaje u odnosu na konkurenciju	0,956
36.	Relativni tržišni udeo i pozicija na tržištu	0,956
37.	Zadovoljstvo stopom rasta prodaje	0,956
38.	Zadržavanje gostiju	0,956
39.	Zadovoljstvo gostiju	0,956
40.	Prilagođavanje potrebama i željama gostiju	0,956
41.	Sposobnost da se na vreme ispune zahtevi gostiju	0,956
42.	Iskorišćenje resursa	0,957
43.	Korišćenje informacionih i komunikacionih tehnologija	0,956
44.	Isporuka dobavljača na vreme	0,956
45.	Žalbe gostiju	0,957

46.	Usmerenost zaposlenih na inovacije	0,956
47.	Broj proizvoda i usluga koji se inoviraju godišnje	0,956
48.	Održavanje kategorizacije restorana	0,956
49.	Broj redovnih gostiju	0,957
50.	Broj novostečenih gostiju	0,956
51.	Kvalitet usluge	0,957
52.	Poboljšanje kvaliteta opreme i usluge	0,957
53.	Razvoj pristupa orijentisanosti na goste	0,956
54.	Neprekidno unapređivanje	0,956
55.	Tržišna orijentacija	0,956
<b>Cronbach's Alpha</b>		<b>0,957</b>

Analizi glavnih komponenti izvorne faktorske matrice prethodila je procena prikladnosti dobijenih podataka primenom postupaka *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling adequacy* (KMO) i *Bartlett's Test of Sphericity* (Chi-Square). Potvrđena je visoka validnost polazne korelacione matrice (KMO = 0,905; Chi-Square = 6833,256;  $p < 0,0001$ ). Pregledom korelacione matrice uočen je veliki broj koeficijenata vrednosti 0,3 i više. Analza glavnih komponenti, dobijenih nakon kose rotacije, otkrila je prisustvo čak 11 komponenti sa karakterističnim korenovima (*Eigenvalues*) većim od jedan. Dobijeni dijagram preloma (*Scree plot*) pokazuje da se karakteristična tačka u kojoj se naglo menja linearni trend nalazi već iza treće komponente (Slika 4.1.). Na osnovu Katelovog kriterijuma (Cattel, 1966) odlučeno je da se zadrže samo 2 komponente pozicionirane iznad tačke preloma, što su podržali i rezultati paralelne analize dobijene pomoću analogne matrice slučajnih brojeva sa 55 varijabli i 196 subjekata (Watkins, 2000). Na odluku o redukciji komponenti uticao je i podatak da odgovarajuća matrica faktorskih težina (*Pattern Matrix*) nije dobijena ni nakon 25 iteracija rotacije.



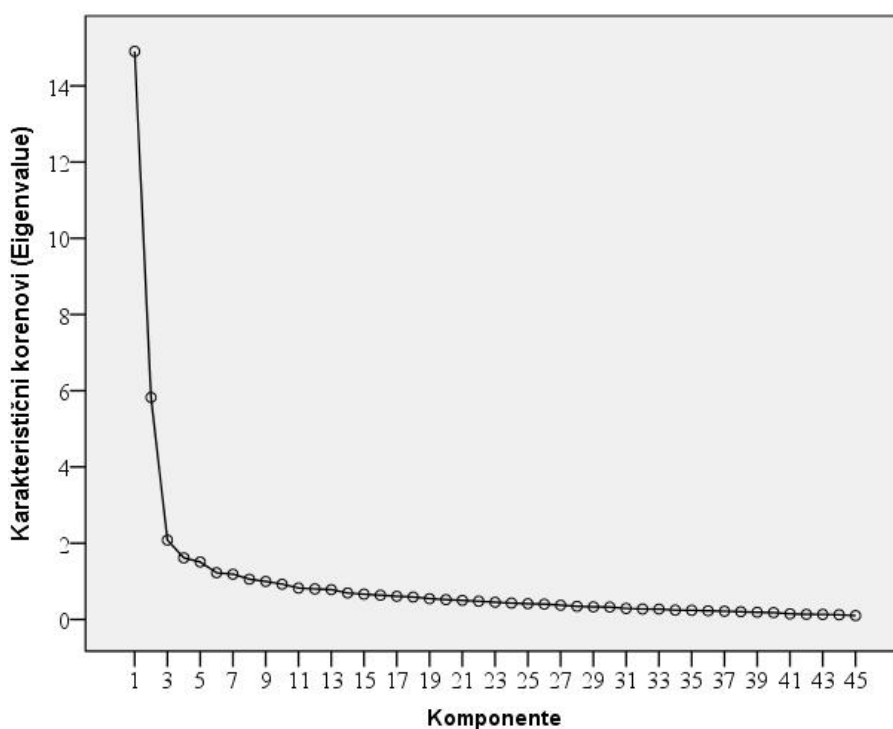
**Slika 4.1.** Dijagram preloma (Scree plot) dobijen analizom 55 izvornih indikatora uspešnosti restoranskog poslovanja.

Novo dvofaktorsko rešenje objasnilo je 41,924% ukupne varijanse (doprinos prve komponente iznosio je 31,036%, a druge 10,887%). Komunaliteti 8 stavki (31. Pozicija u odnosu na konkurenciju; 38. Zadržavanje gostiju; 42. Iskorišćenje resursa; 45. Žalbe gostiju; 49. Broj redovnih gostiju; 50. Broj novostečenih gostiju; 51. Kvalitet usluge; 52. Poboljšanje kvaliteta opreme i usluge) bili su značajno manji od 0,3 što je indikator da su nedovoljno doprinele objašnjenju ukupnog varijabiliteta, pa su zbog toga sve eliminisane iz dalje analize. Kod svih 8 ajtema od ispitanika (menadžera restorana) se tražilo da na krajnje subjektivan način ocene vrlo specifične aspekte kvaliteta koji u velikoj meri zavise od individualnih kriterijuma, odnosno, nisu utemeljeni na objektivnim pokazateljima. Odsustvo pouzdanih kriterijuma za formiranje ocene, odnosno velika subjektivnost ocenjivača, najverovatnije su uzrok povećane varijabilnosti numeričkih podataka, a time i smanjenja komunaliteta. Ovo ukazuje na potrebu da se izvorni instrument, uprkos potvrđenoj relijabilnosti skale (dobroj unutrašnjoj saglasnosti), revidira i prilagodi empirijskim podacima ovog istraživanja.

Dve varijable (9. Kapital restorana i 12. Prosečan povrat ulaganja) imale su značajne korelacije sa obe komponente i tako narušavale parsimoniju sistema, pa su i one

eliminirane iz dalje analize radi dobijanja što „čistije” i interpretabilnije strukture komponenti. Nakon eliminacije svih 10 stavki koje su negativno uticale na stabilnost faktorske matrice (8 sa niskim komunalitetom i 2 multikomponentne), sproveden je novi PCA postupak sa zadržanih 45 stavki.

Ponovljen postupak PCA sa zadržanih 45 varijabli potvrdio je ispravnost odluke da se koristi faktorska matrica sa dve glavne komponente, što pokazuje i novi dijagram preloma (Slika 4.2.). Ovo konačno rešenje potvrdilo je dobru faktorabilnost korelacione matrice ( $KMO = 0,911$ ;  $Chi-Square = 5718,151$ ;  $p < 0,0001$ ). Sistem sa 45 varijabli dao je potpuno parsimoničnu matricu sklopa u kojoj su svi komunaliteti premašili teorijski limit 0,3 a svaka varijabla značajnu faktorsku težinu dala samo jednoj komponenti (Tabela 4.2.). Opravdanost odluke o formiranju faktorske matrice sa 45 varijabli potkrepljuje i podatak o povećanju objašnjenog varijabiliteta na 46,067%, u kojem prva komponenta učestvuje sa 33,12%, a druga sa 12,947%.



**Slika 4.2.** Dijagram preloma (Scree plot) dobijen analizom 45 konačnih indikatora uspešnosti restoranskog poslovanja, zadržanih u faktorskoj matri.

**Tabela 4.2.**

*Rezultati faktorske analize sa 45 konačnih IU restoranskog poslovanja – Matrica sklopa (Patern Matrix) sa faktorskim težinama i komunalitetima svih komponenti.*

<b>Varijabla</b>	<b>Komponenta 1</b>	<b>Komponenta 2</b>	<b>Komunaliteti</b>
IU.26	<b>0,850</b>	0,255	0,615
IU.30	<b>0,774</b>	0,131	0,536
IU.27	<b>0,766</b>	0,148	0,519
IU.25	<b>0,760</b>	0,159	0,507
IU.23	<b>0,740</b>	0,077	0,508
IU.44	<b>0,690</b>	0,023	0,464
IU.47	<b>0,664</b>	-0,024	0,454
IU.22	<b>0,649</b>	-0,008	0,425
IU.29	<b>0,644</b>	-0,111	0,485
IU.24	<b>0,639</b>	-0,015	0,417
IU.28	<b>0,633</b>	-0,122	0,477
IU.11	<b>0,623</b>	-0,098	0,446
IU.21	<b>0,619</b>	-0,008	0,387
IU.43	<b>0,611</b>	-0,107	0,436
IU.46	<b>0,591</b>	-0,076	0,390
IU.41	<b>0,573</b>	-0,010	0,333
IU.48	<b>0,568</b>	-0,044	0,344
IU.08	<b>0,565</b>	-0,065	0,353
IU.07	<b>0,550</b>	-0,067	0,336
IU.40	<b>0,547</b>	-0,125	0,370
IU.53	<b>0,545</b>	-0,065	0,329
IU.55	<b>0,523</b>	-0,068	0,307
IU.54	<b>0,506</b>	-0,110	0,312
IU.06	<b>0,438</b>	-0,220	0,317
IU.17	-0,202	<b>-0,885</b>	0,682
IU.04	-0,077	<b>-0,838</b>	0,657
IU.16	-0,115	<b>-0,809</b>	0,594
IU.05	0,026	<b>-0,804</b>	0,664
IU.15	-0,063	<b>-0,777</b>	0,569
IU.02	0,012	<b>-0,775</b>	0,608
IU.03	0,066	<b>-0,771</b>	0,639
IU.37	-0,022	<b>-0,768</b>	0,577
IU.19	-0,188	<b>-0,755</b>	0,492
IU.35	0,004	<b>-0,713</b>	0,511
IU.14	0,043	<b>-0,681</b>	0,488
IU.33	0,094	<b>-0,656</b>	0,488
IU.20	-0,050	<b>-0,647</b>	0,395
IU.36	0,128	<b>-0,646</b>	0,500
IU.18	0,122	<b>-0,625</b>	0,466
IU.13	0,209	<b>-0,584</b>	0,482
IU.34	0,217	<b>-0,568</b>	0,468
IU.01	0,159	<b>-0,547</b>	0,393
IU.32	0,136	<b>-0,499</b>	0,321
IU.10	0,221	<b>-0,452</b>	0,333
IU.39	0,273	<b>-0,416</b>	0,338

Analiza sadržaja 24 varijable koje učesvuju u formiranju prve komponente, prvenstveno onih sa najvećim faktorskim težinama (26. Izgled i ljubaznost osoblja; 30. Socijalna odgovornost; 27. Brzina i odgovornost osoblja; 25. Stav, ponašanje i stručnost zaposlenih; 23. Veštine i kompetencije osoblja; 22. Zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenih; 29. Kvalitet života zaposlenih; 24. Obuka i razvoj zaposlenih; i sl.) ukazuje da se one dominantno odnose na nematerijalne aspekte poslovanja i da kao glavne indikatore uspešnosti prepoznaju socijalnu odgovornost, razvoj ljudskih resursa (eng. *Human Resource*, skraćeno HR), brigu o zaposlenima i permanentni razvoj njihovih kompetencija. Polazeći od sadržaja hierarhijski najistaknutijih stavki može se kreirati odgovarajući naziv prve komponente i on kondenzovano može da glasi - **Socijalna odgovornost i HR.**

Analiza sadržaja 21 varijable od kojih je formirana druga komponenta, prvenstveno onih sa najvećim faktorskim težinama (17. Rast prodaje; 4. Rast profita; 16. Rast tržišnog učešća; 5. Rast finansijskih performansi restorana; 15. Koeficijenti prometa; 2. Rast prihoda; 3. Profit / dobit; 37. Stopa rasta prodaje; i sl.), ukazuje da se one dominantno odnose na materijalno-finansijske aspekte poslovanja i da kao glavne indikatore uspešnosti prepoznaju materijalnu dobit, uvećanje profita, porast prodaje, veći promet i pozicioniranost restorana na tržištu. Polazeći od sadržaja hierarhijski najviše pozicioniranih stavki može se kreirati odgovarajući naziv druge komponente i on kondenzovano može da glasi - **Profit i tržišna pozicija.**

## **4.2. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI**

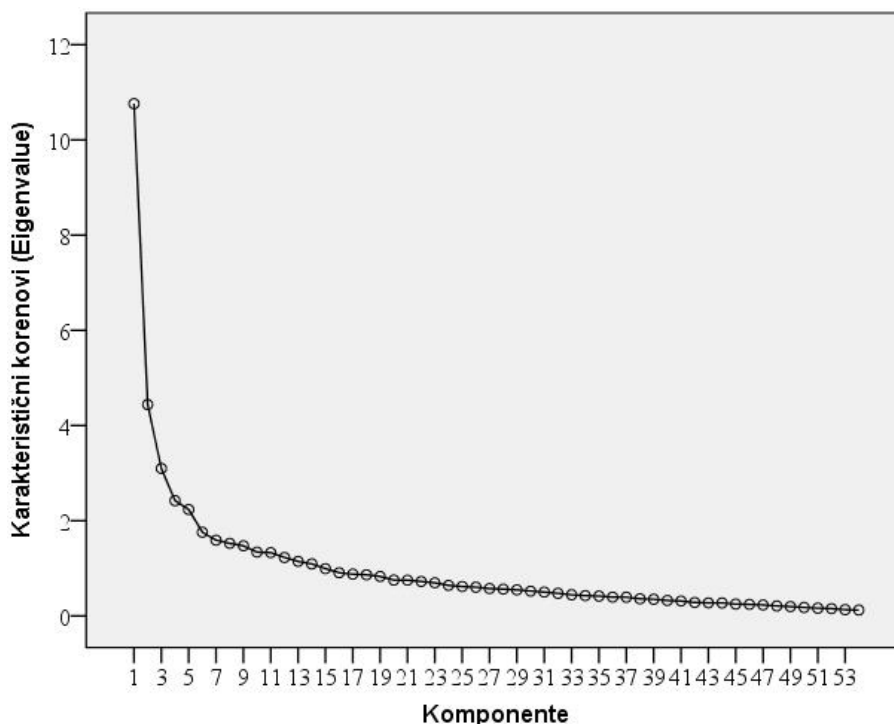
Na podacima prikupljenim za 54 izvorna faktora koji utiču na uspešnost (FU) restoranskog poslovanja sprovedena je analiza relijabilnosti (unutrašnje saglasnosti) merne skale. Dobijena vrednosti Kronbahove alfe (Cronbach's Alpha = 0,913) značajno je premašila preporučenu teorijsku vrednost 0,7 (De Vellis, 2003) i ukazala na visoku unutrašnju saglasnost (Scale Reliability) svih varijabli od kojih je formiran instrument. Značajno da Kronbahov test nije preporučio eliminaciju bilo kog ajtema radi dostizanja veće pouzdanosti skale (Tabela 4.3.).

**Tabela 4.3.** Rezultati analize relijabilnosti (unutrašnje saglasnosti) skale kojom su procenjivani uticaji pojedinih faktora na uspešnost restoranskog poslovanja.

Br.	Variable: Faktori uspešnosti (FU)	Cronbach's Alpha if Item Deleted
01.	Prepoznatljiv (jedinствен) koncept	0,912
02.	Odluke menadžera koje imaju dugoročne efekte	0,911
03.	Prilagođavanje tehnologijama za evidenciju i praćenje kupaca	0,909
04.	Kontinuirana edukacija menadžera	0,913
05.	Efikasna i redovna komunikacija menadžera sa osobljem	0,912
06.	Održavanje jasne vizije, misije i strategije, ali uz fleksibilnost	0,912
07.	Usredsređenost, delovanje, a ne reagovanje	0,911
08.	Stvaranje kulture svesnih troškova i strogo vođenje evidencije	0,912
09.	Fokusiranost na jedan segment poslovanja dok se ne realizuje	0,912
10.	Ravnoteža između porodičnog i poslovnog života vlasnika	0,913
11.	Pozitivna organizaciona kultura i dosledan menadžment	0,911
12.	Fleksibilan menadžment	0,912
13.	Lokacija	0,914
14.	Kompetentno upravljanje restoranom	0,912
15.	Standardizacija kvarljivih proizvoda	0,909
16.	Lojalnost gostiju	0,912
17.	Izbalansirana cena, vrednost, usluga i proizvod	0,913
18.	Upravljanje troškovima (kontrola prihoda i troškova)	0,913
19.	Kreativnost menadžera i zaposlenih	0,912
20.	Interakcija vlasnika sa gostima	0,912
21.	Diferencijacija troškova i proizvoda	0,910
22.	Naplatiti samo ono što mora da se naplati	0,913
23.	Radna zrelost osoblja	0,910
24.	Briga za lokalnu zajednicu	0,910
25.	Velikodušna porcija	0,913
26.	Iskustvo gostiju sa hranom koja se služi	0,913
27.	Prodaja koncepta, a ne dobrog imena	0,913
28.	Konkurentska prednost novih učesnika na tržištu	0,912
29.	Praćenje industrijskih i tehnoloških trendova	0,909
30.	Obrazovanje menadžera iz kulinarstva ili restoraterstva	0,913
31.	Gastronomska ponuda	0,913
32.	Demografske karakteristike gostiju	0,912
33.	Lični ciljevi i filozofija vlasnika	0,909
34.	Finansijska sredstva	0,913
35.	Znanje, iskustvo i osobine osoblja	0,911
36.	Godine rada objekta	0,911
37.	Pouzdanost dobavljača	0,909
38.	Bračno stanje vlasnika	0,912
39.	Lokalna ekonomija	0,913
40.	Visina prihoda	0,913
41.	Konkurencija od strane ostalih restorana	0,913
42.	Nacionalna ekonomija	0,913
43.	Pol vlasnika	0,913
44.	Porodična situacija vlasnika	0,912
45.	Penzionisanje vlasnika	0,913

46. Berza rada	0,912
47. Prisustvo drugih restorana na istoj lokaciji	0,912
48. Vrsta kuhinje	0,913
49. Donošenje odluka čiji efekat nije poznat	0,911
50. Veličina restorana	0,910
51. Snaga brenda	0,909
52. Pravilno upravljanje ugovorima	0,910
53. Politika vlade	0,910
54. Kulturna raznovrsnost	0,911
<b>Cronbach's Alpha</b>	
	<b>0,913</b>

Analizi glavnih komponenti izvorne faktorske matrice prethodila je procena prikladnosti dobijenih podataka primenom postupaka *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling adequacy* (KMO) i *Bartlett's Test of Sphericity* (Chi-Square). Potvrđena je visoka validnost polazne korelacione matrice (KMO = 0,81; Chi-Square = 4786,324;  $p < 0,0001$ ). Pregledom korelacione matrice uočen je veliki broj koeficijenata vrednosti 0,3 i više. Analza glavnih komponenti, dobijenih nakon kose rotacije, otkrila je prisustvo čak 14 komponenti sa karakterističnim korenovima (*Eigenvalues*) većim od jedan. Dobijeni dijagram preloma (*Scree plot*) pokazuje da se karakteristična tačka u kojoj se naglo menja linearni trend nalazi već iza pete komponente (Slika 4.3.). Na osnovu Katelovog kriterijuma (Cattel, 1966) odlučeno je da se zadrže četiri komponente pozicionirane iznad tačke preloma, što su podržali i rezultati paralelne analize dobijene pomoću analogne matrice slučajnih brojeva sa 54 varijable i 196 subjekata (Watkins, 2000). Na odluku o redukciji komponenti uticao je i podatak da odgovarajuća matrica faktorskih težina (*Pattern Matrix*) nije dobijena ni nakon 25 iteracija rotacije.

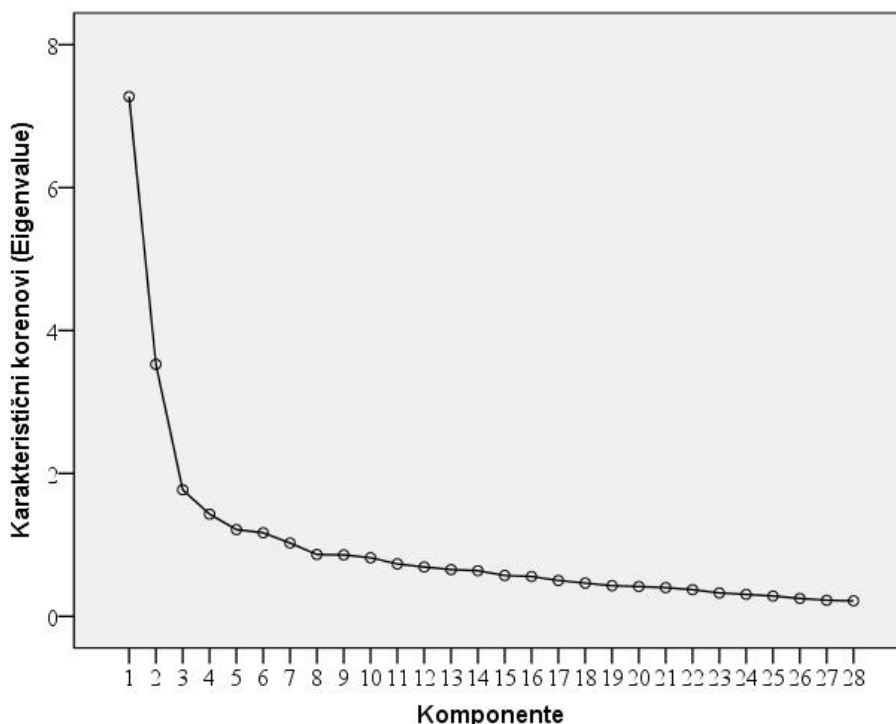


**Slika 4.3.** Dijagram preloma (Scree plot) dobijen analizom 54 izvorna faktora uspešnosti restoranskog poslovanja.

Novo četvorofaktorsko rešenje objasnilo je 45,41% ukupne varijanse (doprinos prve komponente iznosio je 24,683%, druge 10,145%, treće 6,077%, a četvrte 4,496%). Komunaliteti čak 20 stavki (FU varijable pod rednim brojem: 8, 10, 12, 13, 16, 17, 18, 26, 28, 30, 31, 32, 34, 39, 40, 41, 42, 46, 47 i 48) bili su značajno manji od 0,3 što je indikator da su nedovoljno doprinele objašnjenju ukupnog varijabiliteta, pa su zbog toga sve eliminisane iz dalje analize. Sadržaj isključenih stavki je veoma heterogen i nije moguće definisati neku zajedničku karakteristiku kojoj se može pripisati uzrok niskih komunaliteta. Odsustvo objektivnih kriterijuma za formiranje ocene (na primer: 10. Ravnoteža između porodičnog i poslovnog života vlasnika; 12. Fleksibilan menadžmenta; 16. Lojalnost gostiju; 39. Lokalna ekonomija; 46. Berza rada; i sl.) ili nedovoljno jasne formulacije (na primer: 8. Stvaranje kulture svesnih troškova i strogo vođenje evidencije; 17. Izbalansirana cena, vrednost, usluga i proizvod; 28. Konkurentska prednost novih učesnika na tržištu; i sl.) najverovatnije su osnovni uzroci povećane varijabilnosti numeričkih podataka, a time i smanjenja komunaliteta. Ovo ukazuje na potrebu da se izvorni instrument, uprkos potvrđenoj relijabilnosti skale

(dobroj unutrašnjoj saglasnosti), značajno revidira i prilagodi empirijskim podacima ovog istraživanja.

Čak 6 varijabli (3. Prilagođavanje tehnologijama za evidenciju i praćenje kupaca; 11. Pozitivna organizaciona kultura i dosledan menadžment; 14. Kompetentno upravljanje restoranom; 33. Lični ciljevi i filozofija vlasnika; 36. Godine rada objekta; i 49. Donošenje odluka čiji efekat nije poznat) imale su značajne korelacije sa više od jedne komponente i tako narušavale parsimoniju sistema. Svih 6 ovih multifaktorskih varijabli su eliminisane iz dalje analize radi dobijanja što „čistije” i interpretabilnije strukture komponenti. Praktično, iz inicijalnog instrumenta eliminisano je ukupno 26 stavki (20 zbog niskog komunaliteta i 6 zbog uticaja na više komponenti). Nakon njihove eliminacije sproveden je novi PCA postupak sa zadržanih 28 stavki.



**Slika 4.4.** Dijagram preloma (Scree plot) dobijen analizom 28 konačnih faktora uspešnosti (FU) restoranskog poslovanja, zadržanih u faktorskoj matri.

Ponovljen postupak PCA sa zadržanih 28 varijabli potvrdio je ispravnost odluke da se koristi faktorska matrica sa 4 glavne komponente, što pokazuje i novi dijagram preloma (Slika 4.4.). Ovo konačno rešenje potvrdilo je dobru faktorabilnost korelacione matrice (KMO = 0,851; Chi-Square = 2159,378;  $p < 0,0001$ ). Sistem sa 45 varijabli dao

je potpuno parsimoničnu matricu sklopa u kojoj su svi komunaliteti premašili teorijski limit 0,3 a svaka varijabla značajnu faktorsku težinu dala samo jednoj komponenti (Tabela 4.4.). Opravdanost odluke o formiranju faktorske matrice sa 45 varijabli potkrepljuje i podatak o povećanju objašnjenog varijabiliteta na 50,014%, u kojem prva komponenta učestvuje sa 25,98%, druga sa 12,6%, treća sa 6,325%, a četvrta sa 5,109%.

**Tabela 4.4.** Rezultati faktorske analize sa 28 konačnih FU restoranskog poslovanja – Matrica sklopa (Patern Matrix) sa faktorskim težinama i komunalitetima svih komponenti.

<i>Varijabla</i>	Komponenta <b>1</b>	Komponenta <b>2</b>	Komponenta <b>3</b>	Komponenta <b>4</b>	<b>Komunaliteti</b>
FU.37	<b>0,820</b>	0,060	0,082	-0,090	0,683
FU.15	<b>0,753</b>	0,079	0,032	-0,029	0,598
FU.53	<b>0,746</b>	-0,062	0,058	-0,100	0,503
FU.52	<b>0,719</b>	0,067	-0,035	-0,068	0,503
FU.50	<b>0,705</b>	0,139	0,048	-0,146	0,525
FU.54	<b>0,663</b>	-0,060	-0,126	0,086	0,463
FU.51	<b>0,631</b>	-0,073	-0,008	0,254	0,576
FU.29	<b>0,627</b>	0,035	-0,091	0,203	0,531
FU.21	<b>0,582</b>	0,095	0,048	0,113	0,455
FU.24	<b>0,390</b>	0,029	0,254	0,240	0,407
FU.43	-0,028	<b>0,854</b>	-0,039	0,050	0,700
FU.38	0,033	<b>0,835</b>	0,019	0,044	0,716
FU.44	0,013	<b>0,765</b>	0,115	-0,032	0,644
FU.45	0,062	<b>0,667</b>	-0,044	0,067	0,458
FU.20	0,212	<b>0,393</b>	0,212	0,012	0,340
FU.25	-0,255	0,128	<b>0,721</b>	-0,086	0,568
FU.23	0,288	0,015	<b>0,618</b>	0,082	0,573
FU.22	0,022	0,190	<b>0,572</b>	-0,145	0,422
FU.05	0,119	-0,121	<b>0,436</b>	0,263	0,332
FU.35	0,261	-0,063	<b>0,412</b>	0,223	0,381
FU.06	-0,072	-0,073	0,026	<b>0,766</b>	0,568
FU.27	-0,102	0,115	-0,080	<b>0,759</b>	0,509
FU.01	-0,025	0,022	0,014	<b>0,726</b>	0,513
FU.07	0,022	0,098	0,082	<b>0,626</b>	0,424
FU.19	-0,041	-0,024	0,192	<b>0,609</b>	0,411
FU.04	0,080	-0,280	0,049	<b>0,536</b>	0,426
FU.02	0,236	0,070	-0,225	<b>0,530</b>	0,446
FU.09	0,182	0,036	-0,132	<b>0,478</b>	0,328

Prvu komponentu formiralo je sledećih 10 varijabli: Pouzdanost dobavljača (stavka br. 37); Politika vlade (stavka br. 53); Standardizacija kvarljivih proizvoda (stavka br. 15); Veličina restorana (stavka br. 50); Pravilno upravljanje ugovorima (stavka br. 52); Kulturna raznovrsnost (stavka br. 54); Snaga brenda (stavka 51); Praćenje industrijskih i tehnoloških trendova (stavka 29.); Diferencijacija troškova i proizvoda (stavka 21); te Briga za lokalnu zajednicu (stavka br. 24). Redosled varijabli je određen na osnovu njihovih faktorskih težina. Analizom sadržaja ovih stavki, naročito onih sa najvećim faktorskim težinama, može se izvesti naziv prve komponente. U njima dominiraju iskazi koji poslovanje restorana dovode u vezu sa širim okruženjem (od Vlade do lokalne zajednice), uključujući praćenje zakonskih regulativa, savremenih tehnologija i kulturnih trendova. Otuda prva komponenta od koje zavisi uspešnost restoranskog poslovanja može da bude nazvana **Faktori društvenog okruženja**.

Drugu komponentu formiralo je sledećih 5 varijabli čiji redosled navođenja je određen na osnovu faktorskih težina: Pol vlasnika (stavka br. 43), Bračno stanje vlasnika (stavka br. 38), Porodična situacija vlasnika (stavka br. 44), Penzionisanje vlasnika (stavka br. 45) i Interakcija vlasnika sa gostima (stavka br. 20). Sadržaji svih pet stavki nedvosmisleno ukazuju na značajnu ulogu ličnosti vlasnika u poslovanju njegovog restorana, pa se kao logičan naziv druge komponente nametnula - **Uloga vlasnika**.

Treću komponentu formiralo je sledećih 5 varijabli čiji redosled navođenja je određen prema faktorskim težinama: Radna zrelost osoblja (stavka br. 23); Velikodušna porcija (stavka br. 25); Efikasna i redovna komunikacija menadžera sa osobljem (stavka br. 5); Naplatiti samo ono što mora da se naplati (stavka br. 22); te Znanje, iskustvo i osobine osoblja (stavka br. 35). Kao ključni pojam u čak tri stavke direktno je navedeno *osoblje* restorana, pri čemu se i sadržaji preostale dve stavke (vezane za posluženu porciju i naplatu usluge) indirektno mogu povezati sa odnosom *korisnik - osoblje*. Na temelju ovih zapažanja, treća komponenta je nazvana - **Kvalitet osoblja i odnos prema gostu**.

Četvrtu komponentu formiralo je sledećih 8 varijabli: Prodaja koncepta, a ne dobrog imena (stavka br. 27); Održavanje jasne vizije, misije i strategije, ali uz fleksibilnost (stavka br. 6); Prepoznatljiv (jedinstven) koncept (stavka br. 1); Usredsređenost,

delovanje, a ne reagovanje (stavka br. 7); Kreativnost menadžera i zaposlenih (stavka br. 19); Odluke menadžera koje imaju dugoročne efekte (stavka br. 2); Kontinuirana edukacija menadžera (stavka br. 4); te Fokusiranost na jedan segment poslovanja dok se ne realizuje (stavka br. 9). Redosled varijabli je određen na osnovu njihovih faktorskih težina. Iz sadržaja ovih stavki logično proističe naziv četvrte komponente. U njima dominiraju iskazi koji se u najvećoj meri odnose na pojmove iz oblasti menadžmenta: strategija, organizacija, poslovna politika i dugoročno planiranje. Na temelju ovih menadžerskih pojmova, četvrta komponenta je nazvana **Strategija i organizacija rada**.

### **4.3. SKALARNI PROSECI EKSTRAHOVANIH KOMPONENTI U PROSTORU INDIKATORA USPEŠNOSTI**

U prostoru indikatora uspešnosti ekstrahovane su dve komponente pomoću kojih se može ocenjivati restoransko poslovanje - (1) Socijalna odgovornost i HR i (2) Profit i tržišna pozicija. Za svaku komponentu izračunate su aritmetičke sredine, iz stavki koje su je formirale, i nazvane skalarni proseci. Nakon toga su upoređene vrednosti ovih skalarnih proseka po različitim kriterijumima, tj. u odnosu na svaku od 7 nezavisnih varijabli (lokaciju, oblik vlasništva, tip restorana, vrstu kuhinje, broj mesta za sedenje, broj zaposlenih i trajanje restorana). Značajnosti razlika između poređenih aritmetičkih sredina testirana je pomoću T-testa za nezavisne uzorke (kada je nezavisna varijabla imala samo sa 2 modaliteta) i jednofaktorske analize varijanse (kada je nezavisna varijabla imala više od 2 modaliteta). Svakoju proceduri prethodila je provera o ispunjenosti osnovnih statističkih pretpostavki - o normalitetu rasporeda i homogenosti varijansi u grupama koje se porede (Pallant, 2017). Primenom odgovarajućih testova (*Kolmogorov-Smirnov Test of Normality* i *Levene's Test of Equality of Variance*) utvrđeno je da ove pretpostavke nisu narušene ni u jednom slučaju.

**Prvu komponentu** (*Socijalna odgovornost i HR*) formirale su sledeće stavke:

- ✓ Izgled i ljubaznost osoblja
- ✓ Socijalna odgovornost
- ✓ Brzina i odgovornost osoblja

- ✓ Stav, ponašanje i stručnost zaposlenih
- ✓ Veštine i kompetencije osoblja
- ✓ Isporuka dobavljača na vreme
- ✓ Broj proizvoda i usluga koji se inoviraju godišnje
- ✓ Zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenih
- ✓ Kvalitet života zaposlenih
- ✓ Obuka i razvoj zaposlenih
- ✓ Operativna efikasnost
- ✓ Plaćanje dobavljača i kreditora na vreme
- ✓ Promet osoblja
- ✓ Korišćenje informacionih i komunikacionih tehnologija
- ✓ Usmerenost zaposlenih na inovacije
- ✓ Sposobnost da se na vreme ispune zahtevi gostiju
- ✓ Održavanje kategorizacije restorana
- ✓ Procenat troškova rada
- ✓ Procenat troškova hrane
- ✓ Prilagođavanje potrebama i željama gostiju
- ✓ Razvoj pristupa orijentisanosti na goste
- ✓ Tržišna orijentacija
- ✓ Neprekidno unapređivanje
- ✓ Ukupni operativni troškovi

**Drugu komponentu** (*Profit i tržišna pozicija*) formirale su sledeće stavke:

- ✓ Rast prodaje
- ✓ Rast profita
- ✓ Rast tržišnog učešća
- ✓ Rast finansijskih performansi restorana
- ✓ Koeficijent prometa
- ✓ Rast prihoda
- ✓ Profit / dobit
- ✓ Zadovoljstvo stopom rasta prodaje
- ✓ Stepem popunjenosti / zauzetosti

- ✓ Pozicija rasta prodaje u odnosu na konkurenciju
- ✓ Koeficijenti profitabilnosti
- ✓ Visina neto dobiti u odnosu na konkurenciju
- ✓ Prodaja hrane i pića
- ✓ Relativni tržišni udeo i pozicija na tržištu
- ✓ Produktivnost
- ✓ Koeficijent likvidnosti
- ✓ Pozicija finansijske likvidnosti u odnosu na konkurenciju
- ✓ Ostvareni ukupni prihodi
- ✓ Stepent konkurentnosti
- ✓ Prosečan iznos računa za obrok
- ✓ Zadovoljstvo gostiju

#### **4.3.1. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI RESTORANA SA RAZLIČITE LOKACIJE**

Jednofaktorskom analizom varijanse istražen je uticaj lokacije restorana na prvu i drugu komponentu indikatora uspešnosti poslovanja. Restorani su podeljeni u tri grupe (uži centar, širi centar i periferija). Statistički značajna razlika na nivou  $p < 0,05$  utvrđena je samo za prvu komponentu (Tabela 4.5.). Post Hoc analiza, sprovedena po Tukey HSD kriterijumu, kao jedini izvor varijabiliteta otkrila je signifikantnu razliku između aritmetičkih sredina grupa uži centar i periferija. Međutim, vrednost parcijalnog Eta-kvadrata (*Partial Eta Squared*, skraćeno PES) bila je veoma niska (\*) i prema Koenovom kriterijumu (Cohen, 1988) pokazala da je stvarni uticaj lokacije restorana na prvu komponentu veoma mali. Praktično, lokacija restorana je veoma malo uticala na razlike između aritmetičkih sredina u prvoj, a nimalo u drugoj komponenti (Tabela 4.6.).

**Tabela 4.5.** *Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitom lokacijom.*

Lokacija	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Uži centar	126	<b>3,693</b>	0,629	0,056
Širi centar	55	<b>3,595</b>	0,589	0,079
Periferija	15	<b>3,186</b>	0,813	0,210
Total	196	<b>3,627</b>	0,644	0,046

$F = 4,390$      $p = 0,014$      $PES = 0,043^*$

**Tabela 4.6.** *Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitom lokacijom.*

Lokacija	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Uži centar	126	<b>3,852</b>	0,657	0,058
Širi centar	55	<b>3,802</b>	0,649	0,087
Periferija	15	<b>3,762</b>	0,550	0,142
Total	196	<b>3,8309</b>	0,64461	0,046

$F = 0,207$      $p = 0,813$      $PES = 0,002$

#### **4.3.2. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI RESTORANA RAZLIČITOG OBLIKA VLASNIŠTVA**

T-testom za nezavisne uzorke upoređeni su rezultati ispitivanja uticaja vlasništva restorana na prvu i drugu komponentu indikatora uspešnosti poslovanja. Nisu utvrđene statistički značajne razlika između samostalnih restorana i onih koji posluju u sklopu nekog lanca ni za prvu (Tabela 4.7.) ni za drugu (Tabela 4.8.) komponentu.

**Tabela 4.7.** Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim oblikom vlasništva.

Vlasništvo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Samostalni restoran	161	<b>3,591</b>	0,644	0,051
Deo lanca restorana	35	<b>3,793</b>	0,627	0,106
Total	196	<b>3,627</b>	0,644	0,046

$t = -1,689$      $p = 0,093$     PES = 0,014

**Tabela 4.8.** Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim oblikom vlasništva.

Vlasništvo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Samostalni restoran	161	<b>3,826</b>	0,635	0,050
Deo lanca restorana	35	<b>3,853</b>	0,697	0,118
Total	196	<b>3,831</b>	0,645	0,046

$t = -0,224$      $p = 0,823$     PES < 0,001

#### 4.3.3. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI RAZLIČITIH TIPOVA RESTORANA

T-testom za nezavisne uzorke upoređeni su rezultati ispitivanja uticaja tipa restorana na prvu i drugu komponentu indikatora uspešnosti poslovanja. Nisu utvrđene statistički značajne razlika između klasičnih i specijalizovanih restorana ni za prvu (Tabela 4.9.) ni za drugu (Tabela 4.10.) komponentu.

**Tabela 4.9.** Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane različitog tipa.

Tip restorana	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Klasičan	80	<b>3,634</b>	0,593	0,066
Specijalizovan	116	<b>3,622</b>	0,680	0,063
Total	196	<b>3,627</b>	0,644	0,046

$t = 0,134$      $p = 0,893$     PES < 0,001

**Tabela 4.10.** *Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane različitog tipa.*

Vlasništvo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Klasičan	80	<b>3,779</b>	0,631	0,071
Specijalizovan	116	<b>3,867</b>	0,654	0,061
Total	196	<b>3,831</b>	0,645	0,046

$t = -0,224$      $p = 0,823$      $PES < 0,001$

#### 4.3.4. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI RESTORANA U ODNOSU NA VRSTU KUHINJE

Jednofaktorskom analizom varijanse istražen je uticaj vrste kuhinje restorana na prvu i drugu komponentu indikatora uspešnosti poslovanja. Restorani su podeljeni u 8 grupa (nacionalna kuhinja, internacionalna, italijanska, azijska, evropska i mediteranska kuhinja, te riblji i ostali restorani). Nisu utvrđene statistički značajne razlike između restorana sa različitom kuhinjom ni za prvu (Tabela 4.11.) ni za drugu (Tabela 4.12.) komponentu.

**Tabela 4.11.** *Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitom kuhinjom.*

Tip kuhinje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Nacionalna	61	<b>3,543</b>	0,665	0,085
Internationalna	69	<b>3,676</b>	0,615	0,074
Italijanska	13	<b>3,494</b>	0,875	0,243
Azijska	12	<b>3,819</b>	0,830	0,240
Evropska	15	<b>3,544</b>	0,514	0,133
Mediteranska	11	<b>3,955</b>	0,274	0,082
Riblja	5	<b>3,650</b>	0,682	0,305
Ostalo	10	<b>3,492</b>	0,566	0,179
Total	196	<b>3,627</b>	0,64422	0,046

$F = 0,942$      $p = 0,475$      $PES = 0,034$

**Tabela 4.12.** Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitom kuhinjom.

Tip kuhinje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Nacionalna	61	<b>3,829</b>	0,706	0,090
Internacionalna	69	<b>3,769</b>	0,601	0,072
Italijanska	13	<b>3,982</b>	0,600	0,166
Azijska	12	<b>4,056</b>	0,558	0,161
Evropska	15	<b>3,848</b>	0,705	0,182
Mediterranska	11	<b>4,095</b>	0,408	0,123
Riblja	5	<b>3,171</b>	1,000	0,447
Ostalo	10	<b>3,819</b>	0,489	0,155
Total	196	<b>3,831</b>	0,645	0,046

$F = 1,437$       $p = 0,193$       $PES = 0,051$

#### 4.3.5. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI RESTORANA U ODNOSU NA BROJ MESTA ZA SEDENJE

Jednofaktorskom analizom varijanse istražen je uticaj veličine restorana (iskazan brojem mesta za sedenje) na prvu i drugu komponentu indikatora uspešnosti poslovanja. Restorani su podeljeni u tri grupe (manje od 50 mesta, od 51-100 mesta i više od 50 mesta). Statistički značajne razlike na nivou  $p < 0,05$  utvrđene su za obe komponente (Tabele 4.13. i 4.14.). Post Hoc analiza, sprovedena po Tukey HSD kriterijumu, kao glavni izvor varijabiliteta kod prve komponente otkrila je signifikantno niže ocene u grupi najmanjih restorana (sa manje od 50 mesta), dok je jedini izvor varijabiliteta kod druge komponente posledica značajnih razlika između najmanjih (sa manje od 50 mesta) i najvećih restorana (preko 100 mesta za sedenje). Vrednost parcijalnog Eta-kvadrata (PES) kod prve komponente, prema Koenovom kriterijumu (Cohen, 1988), pokazuje da je stvarni uticaj veličine restorana srednje jačine (\*\*). Istovremeno, vrednost PES druge komponente je veoma niska i otkriva da je stvarni uticaj veličine restorana na drugu komponentu veoma mali (\*). To znači da je veličina restorana značajno uticala prvenstveno na razlike između restorana sa najmanjim i najvećim brojem mesta za sedenje.

**Tabela 4.13.** Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim brojem mesta za sedenje.

Broj mesta za sedenje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Manje od 50 mesta	46	<b>3,300</b>	0,777	0,115
Od 51 do 100 mesta	87	<b>3,730</b>	0,509	0,055
Više od 100 mesta	63	<b>3,724</b>	0,636	0,080
Total	196	<b>3,627</b>	0,644	0,046

$F = 8,332$      $p < 0,001$     PES = 0,079\*\*

**Tabela 4.14.** Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim brojem mesta za sedenje.

Broj mesta za sedenje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Manje od 50 mesta	46	<b>3,624</b>	0,739	0,109
Od 51 do 100 mesta	87	<b>3,866</b>	0,588	0,063
Više od 100 mesta	63	<b>3,934</b>	0,621	0,078
Total	196	<b>3,831</b>	0,645	0,046

$F = 3,370$      $p = 0,036$     PES = 0,034\*

#### 4.3.6. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI RESTORANA U ODNOSU NA BROJ ZAPOSLENIH

Jednofaktorskom analizom varijanse još jednom je istražen uticaj veličine restorana (ovog puta iskazan brojem zaposlenih) na prvu i drugu komponentu indikatora uspešnosti poslovanja. Restorani su podeljeni u tri grupe (manje od 10 zaposlenih, od 11-20 zaposlenih i više od 50 zaposlenih). Kao i prilikom analize uticaja broja mesta za sedenje, statistički značajne razlike na nivou  $p < 0,05$  i ovog puta su utvrđene za obe komponente (Tabele 4.15. i 4.16.). Post Hoc analiza je kao glavni izvor varijabiliteta kod prve komponente ponovo registrovala signifikantno niže ocene u grupi najmanjih restorana (sa manje od 50 mesta), dok je jedini izvor varijabiliteta kod druge komponente posledica značajnih razlika između najmanjih restorana (sa manje od 10 zaposlenih) i restorana srednje veličine (sa 11-20 zaposlenih). Vrednost parcijalnog Eta-

kvadrata (PES) kod prve komponente, prema Koenovom kriterijumu (Cohen, 1988), pokazuje da je stvarni uticaj veličine restorana srednje jačine (\*\*). Istovremeno, vrednost PES druge komponente je veoma niska i otkriva da je stvarni uticaj veličine restorana (procenjen brojem zaposlenih) na drugu komponentu veoma mali (\*). Time je potvrđen zaključak iz prethodnog odeljka da veličina restorana (u ovom slučaju restorana sa različitim brojem zaposlenih) prvenstveno utiče na prvu komponentu.

**Tabela 4.15.** *Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim brojem zaposlenih.*

Broj zaposlenih	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Manje od 10 osoba	93	3,4337	,66173	,06862
Od 11 do 20 osoba	68	3,7010	,55543	,06736
Više od 20 osoba	35	3,9964	,57774	,09766
Total	196	3,6269	,64422	,04602

$F = 11,510$      $p < 0,001$      $PES = 0,107^{**}$

**Tabela 4.16.** *Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim brojem zaposlenih.*

Broj zaposlenih	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Manje od 10 osoba	93	<b>3,6999</b>	,66729	,06919
Od 11 do 20 osoba	68	<b>3,9153</b>	,57041	,06917
Više od 20 osoba	35	<b>4,0150</b>	,66414	,11226
Total	196	<b>3,8309</b>	,64461	,04604

$F = 4,051$      $p = 0,019$      $PES = 0,040^*$

#### 4.3.7. KOMPONENTE INDIKATORA USPEŠNOSTI U ODNOSU NA TRAJANJE RESTORANA

Jednofaktorskom analizom varijanse istražen je uticaj restoranskog trajanja (iskazan brojem godina poslovanja) na prvu i drugu komponentu. Restorani su podeljeni u tri grupe (do 3 godine rada, od 4-10 godina i više od 10 godina rada). Statistički značajan uticaj utvrđen je samo za prvu komponentu (Tabela 4.17.). Post Hoc analiza,

sprovedena po Tukey HSD kriterijumu, kao jedini izvor varijabiliteta otkrila je signifikantno niže ocene u grupi restorana sa najmanjim stažom. Parcijalni Eta-kvadrat (PES) otkrio je da se, prema Koenovom kriterijumu, radi o uticaju male jačine (\*). Uticaj dužine rada restorana nije se pokazao značajnim za odnos anketiranih prema drugoj komponenti (Tabela 4.18.), odnosno prema profitu i tržištu.

**Tabela 4.17.** *Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim brojem godina poslovanja.*

Godine poslovanja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Do 3 godine rada	37	<b>3,318</b>	0,759	0,125
Od 4 do 10 godina	63	<b>3,646</b>	0,640	0,081
Više od 10 godina	96	<b>3,734</b>	0,563	0,058
Total	196	<b>3,627</b>	0,644	0,046

$F = 5,899$      $p = 0,003$      $PES = 0,058^*$

**Tabela 4.18.** *Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim brojem godina poslovanja.*

Godine poslovanja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Manje od 10 osoba	37	<b>3,705</b>	0,691	0,114
Od 11 do 20 osoba	63	<b>3,811</b>	0,699	0,088
Više od 20 osoba	96	<b>3,892</b>	0,585	0,060
Total	196	<b>3,831</b>	0,645	0,046

$F = 1,171$      $p = 0,312$      $PES = 0,012$

#### **4.4. SKALARNI PROSECI EKSTRAHOVANIH KOMPONENTI U PROSTORU FAKTORA USPEŠNOSTI**

U prostoru faktora uspešnosti ekstrahovane su 4 komponente pomoću kojih se može vrednovati restoransko poslovanje - (1) Faktori društvenog okruženja; (2) Uloga vlasnika; (3) Kvalitet osoblja i odnos prema gostu; i (4) Strategija i organizacija rada. Za svaku komponentu, iz stavki koje su je saturirale, izračunate su aritmetičke sredine (skalarni proseci). Nakon toga su upoređene vrednosti ovako dobijenih skalarnih proseka

po različitim kriterijumima, tj. u odnosu na svaku od 7 nezavisnih varijabli (lokaciju, oblik vlasništva, tip restorana, vrstu kuhinje, broj mesta za sedenje, broj zaposlenih i trajanje restorana). Značajnosti razlika između poređenih aritmetičkih sredina testirana je pomoću T-testa za nezavisne uzorke i jednofaktorske analize varijanse. Svakoj proceduri prethodila je provera o ispunjenosti statističkih pretpostavki - najpre o normalitetu rasporeda, a zatim homogenosti varijansi u grupama koje se porede. Primenom odgovarajućih testova (*Kolmogorov-Smirnov Test of Normality* i *Levene's Test of Equality of Variance*) utvrđeno je da ove pretpostavke nisu narušene ni u jednom slučaju.

**Prvu komponentu** (*Faktori društvenog okruženja*) formirale su stavke:

- ✓ Pouzdanost dobavljača
- ✓ Politika vlade
- ✓ Standardizacija kvarljivih proizvoda
- ✓ Veličina restorana
- ✓ Pravilno upravljanje ugovorima
- ✓ Kulturna raznovrsnost
- ✓ Snaga brenda
- ✓ Praćenje industrijskih i tehnoloških trendova
- ✓ Diferencijacija troškova i proizvoda
- ✓ Briga za lokalnu zajednicu.

**Drugu komponentu** (*Uloga vlasnika*) formirale su sledeće stavke:

- ✓ Pol vlasnika
- ✓ Bračno stanje vlasnika
- ✓ Porodična situacija vlasnika
- ✓ Penzionisanje vlasnika
- ✓ Interakcija vlasnika sa gostima.

**Treću komponentu** (*Kvalitet osoblja i odnos prema gostu*) formirale su sledeće stavke:

- ✓ Radna zrelost osoblja

- ✓ Velikodušna porcija
- ✓ Efikasna i redovna komunikacija menadžera sa osobljem
- ✓ Naplatiti samo ono što mora da se naplati
- ✓ Znanje, iskustvo i osobine osoblja.

**Četvrtu komponentu** (*Strategija i organizacija rada*) formirale su stavke:

- ✓ Prodaja koncepta, a ne dobrog imena
- ✓ Održavanje jasne vizije, misije i strategije, ali uz fleksibilnost
- ✓ Prepoznatljiv (jedinstven) koncept
- ✓ Usredsređenost, delovanje, a ne reagovanje
- ✓ Kreativnost menadžera i zaposlenih
- ✓ Odluke menadžera koje imaju dugoročne efekte
- ✓ Kontinuirana edukacija menadžera
- ✓ Fokusiranost na jedan segment poslovanja dok se ne realizuje.

#### **4.4.1. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANA SA RAZLIČITE LOKACIJE**

Jednofaktorskom analizom varijanse istražen je uticaj lokacije restorana na 4 komponente indikatora uspešnosti poslovanja. Restorani su podeljeni u tri grupe (uži centar, širi centar i periferija). Statistički značajne razlike utvrđene su samo za prvu (Tabela 4.19.) i četvrtu (Tabela 4.22.) komponentu, dok su razlike za drugu (Tabela 4.20.) i treću (Tabela 4.21.) komponentu izostale.

Post Hoc analiza za prvu komponentu kao jedini izvor varijabiliteta otkrila je signifikantno niži skalni prosek restorana koji su locirani na periferiji grada, odnosno u prigradskim naseljima udaljenim više od 10 km od centra grada. To, praktično znači da restorani bliži centru više vode računa o uticaju društvenog okruženja. Međutim, vrednost parcijalnog Eta-kvadrata (PES) bila je veoma niska (\*) i pokazala da je stvarni uticaj lokacije restorana na prvu komponentu veoma mali (Cohen, 1988).

Post Hoc analiza za četvrtu komponentu je kao jedini izvor varijabiliteta otkrila signifikantno veći skalni prosek restorana koji su locirani u užem centru grada. Vrednost parcijalnog Eta-kvadrata (PES), prema Koenovom kriterijumu, pokazuje da je stvarni uticaj lokacije restorana na četvrtu komponentu srednje jak (\*\*).

**Tabela 4.19.** Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom lokacijom.

Lokacija	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Uži centar	126	<b>3,298</b>	0,818	0,073
Širi centar	55	<b>3,075</b>	0,785	0,106
Periferija	15	<b>2,593</b>	0,985	0,254
Total	196	<b>3,182</b>	0,842	0,060

$F = 5,573$      $p = 0,004$      $PES = 0,056^*$

**Tabela 4.20.** Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom lokacijom.

Lokacija	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Uži centar	126	<b>2,137</b>	0,844	0,075
Širi centar	55	<b>2,389</b>	0,752	0,101
Periferija	15	<b>2,307</b>	0,688	0,178
Total	196	<b>2,220</b>	0,813	0,058

$F = 1,960$      $p = 0,144$      $PES = 0,020$

**Tabela 4.21.** Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom lokacijom.

Lokacija	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Uži centar	126	<b>3,800</b>	0,523	0,047
Širi centar	55	<b>3,786</b>	0,670	0,090
Periferija	15	<b>3,800</b>	0,421	0,109
Total	196	<b>3,796</b>	0,559	0,040

$F = 0,013$      $p = 0,987$      $PES = 0,001$

**Tabela 4.22.** Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom lokacijom.

Lokacija	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Uži centar	126	<b>4,019</b>	0,546	0,049
Širi centar	55	<b>3,775</b>	0,627	0,085
Periferija	15	<b>3,433</b>	0,988	0,255
Total	196	<b>3,906</b>	0,633	0,045

$F = 7,892$      $p = 0,001$      $PES = 0,076^{**}$

#### 4.4.2. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANA RAZLIČITOG OBLIKA VLASNIŠTVA

T-testom za nezavisne uzorke upoređeni su rezultati ispitivanja uticaja oblika vlasništva restorana na 4 komponente faktora uspešnosti poslovanja. Značajne razlike između samostalnih restorana i onih koji posluju u sklopu nekog lanca utvrđena je samo za prvu komponentu (Tabela 4.23.). Vrednost parcijalnog Eta-kvadrata (PES) pokazuje da je stvarni uticaj vlasništva restorana na prvu komponentu veoma mali (\*). Kod preostale tri komponente realizovani nivoi značajnosti bili su značajno ispod granične vrednosti 0,05 i ukazivali na odsustvo značajnih razlika (Tabele 4.24., 4.25. i 4.26). Aritmetička sredina (Mean) prve komponente restorana koji posluju u sklopu lanca je za oko 1/3 skalarnog poena veća od aritmetičke sredine samostalnih restorana.

**Tabela 4.23.** Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim oblikom vlasništva.

Vlasništvo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Samostalni restoran	161	<b>3,122</b>	0,852	0,067
Deo lanca restorana	35	<b>3,454</b>	0,744	0,126
Total	196	<b>3,182</b>	0,842	0,060

$t = -2,134$      $p = 0,034$      $PES = 0,022^*$

**Tabela 4.24.** Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim oblikom vlasništva.

Vlasništvo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Samostalni restoran	161	<b>2,256</b>	0,810	0,064
Deo lanca restorana	35	<b>2,057</b>	0,815	0,138
Total	196	<b>2,220</b>	0,813	0,058

$t = 1,314$      $p = 0,190$     PES = 0,009

**Tabela 4.25.** Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim oblikom vlasništva.

Vlasništvo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Samostalni restoran	161	<b>3,790</b>	0,561	0,044
Deo lanca restorana	35	<b>3,823</b>	0,557	0,094
Total	196	<b>3,796</b>	0,559	0,040

$t = -0,314$      $p = 0,754$     PES = 0,001

**Tabela 4.26.** Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim oblikom vlasništva.

Vlasništvo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Samostalni restoran	161	<b>3,887</b>	0,642	0,051
Deo lanca restorana	35	<b>3,993</b>	0,589	0,100
Total	196	<b>3,906</b>	0,633	0,045

$t = -0,900$      $p = 0,369$     PES = 0,004

#### 4.4.3. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI RAZLIČITIH TIPOVA RESTORANA

T-testom za nezavisne uzorke upoređeni su rezultati ispitivanja uticaja tipa restorana na 4 komponente faktora uspešnosti poslovanja. Nisu utvrđene statistički značajne razlika između klasičnih i specijalizovanih restorana ni za prvu (Tabela 4.27.), ni drugu (Tabela 4.28.), ni treću (Tabela 4.29.) ni za četvrtu (Tabela 4.30.) komponentu.

**Tabela 4.27.** Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane različitog tipa.

Tip restorana	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Klasičan	80	<b>3,216</b>	0,832	0,093
Specijalizovan	116	<b>3,158</b>	0,851	0,079
Total	196	<b>3,182</b>	0,842	0,060

$t = 0,477$      $p = 0,634$     PES = 0,001

**Tabela 4.28.** Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane različitog tipa.

Tip restorana	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Klasičan	80	<b>2,353</b>	0,814	0,091
Specijalizovan	116	<b>2,129</b>	0,803	0,075
Total	196	<b>2,220</b>	0,813	0,058

$t = 1,902$      $p = 0,059$     PES = 0,018

**Tabela 4.29.** Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane različitog tipa.

Tip restorana	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Klasičan	80	<b>3,868</b>	0,480	0,054
Specijalizovan	116	<b>3,747</b>	0,604	0,056
Total	196	<b>3,796</b>	0,559	0,040

$t = 1,494$      $p = 0,137$     PES = 0,011

**Tabela 4.30.** Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane različitog tipa.

Tip restorana	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Klasičan	80	<b>3,798</b>	0,635	0,071
Specijalizovan	116	<b>3,980</b>	0,623	0,058
Total	196	<b>3,906</b>	0,633	0,045

$t = -1,885$      $p = 0,051$     PES = 0,017

#### 4.4.4. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANA U ODNOSU NA VRSTU KUHINJE

Jednofaktorskom analizom varijanse istražen je uticaj vrste kuhinje na 4 komponente indikatora uspešnosti poslovanja. Restorani su podeljeni u 8 grupa (nacionalna kuhinja, internacionalna, italijanska, azijska, evropska i mediteranska kuhinja, te riblji i ostali restorani). Statistički značajne razlike utvrđene su samo za treću (Tabela 4.33.) komponentu, dok su razlike za prvu (Tabela 4.31.), drugu (Tabela 4.32.) i četvrtu (Tabela 4.34.) komponentu izostale.

Post Hoc analiza za treću komponentu kao jedini izvor varijabiliteta otkrila je signifikantno niži skalni prosek ribljih restorana i to samo u odnosu na nacionalne, internacionalne, azijske i mediteranske restorane. Vrednost parcijalnog Eta-kvadrata (PES) bila je visoka (\*\*\*) i ukazala da je stvarni uticaj vrste kuhinje na treću komponentu velik (Cohen, 1988).

**Tabela 4.31.** Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom kuhinjom.

Tip kuhinje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Nacionalna	61	<b>3,128</b>	0,843	0,108
Internationalna	69	<b>3,274</b>	0,801	0,096
Italijanska	13	<b>3,085</b>	0,859	0,238
Azijska	12	<b>3,058</b>	0,979	0,283
Evropska	15	<b>2,993</b>	0,784	0,202
Mediteranska	11	<b>3,873</b>	0,535	0,161
Riblja	5	<b>2,780</b>	1,158	0,518
Ostalo	10	<b>2,870</b>	0,881	0,279
Total	196	<b>3,182</b>	0,842	0,060

$F = 1,790$      $p = 0,091$      $PES = 0,062$

**Tabela 4.32.** Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom kuhinjom.

Tip kuhinje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Nacionalna	61	<b>2,292</b>	0,858	0,110
Internacionalna	69	<b>2,249</b>	0,786	0,095
Italijanska	13	<b>2,400</b>	0,938	0,260
Azijska	12	<b>1,783</b>	0,867	0,250
Evropska	15	<b>2,027</b>	0,671	0,173
Meditranska	11	<b>2,582</b>	0,761	0,230
Riblja	5	<b>1,960</b>	0,607	0,271
Ostalo	10	<b>1,900</b>	0,641	0,203
Total	196	<b>2,220</b>	0,813	0,058

$F = 1,415$      $p = 0,201$      $PES = 0,050$

**Tabela 4.33.** Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom kuhinjom.

Tip kuhinje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Nacionalna	61	<b>3,954</b>	0,464	0,059
Internacionalna	69	<b>3,713</b>	0,568	0,068
Italijanska	13	<b>3,708</b>	0,641	0,178
Azijska	12	<b>3,967</b>	0,442	0,128
Evropska	15	<b>3,560</b>	0,479	0,124
Meditranska	11	<b>4,164</b>	0,398	0,120
Riblja	5	<b>2,920</b>	0,965	0,432
Ostalo	10	<b>3,700</b>	0,435	0,137
Total	196	<b>3,796</b>	0,559	0,040

$F = 4,479$      $p < 0,000$      $PES = 0,143^{***}$

**Tabela 4.34.** Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom kuhinjom.

Tip kuhinje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Nacionalna	61	<b>3,789</b>	0,748	0,096
Internacionalna	69	<b>3,953</b>	0,445	0,054
Italijanska	13	<b>3,971</b>	0,802	0,223
Azijska	12	<b>4,031</b>	0,531	0,153
Evropska	15	<b>4,008</b>	0,442	0,114
Mediterranska	11	<b>4,171</b>	0,501	0,151
Riblja	5	<b>3,550</b>	1,059	0,474
Ostalo	10	<b>3,788</b>	0,915	0,289
Total	196	<b>3,906</b>	0,633	0,045

$F = 1,048$      $p = 0,399$      $PES = 0,037$

#### 4.4.5. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANA U ODNOSU NA BROJ MESTA ZA SEDENJE

Jednofaktorskom analizom varijanse istražen je uticaj veličine restorana (iskazan brojem mesta za sedenje) na 4 komponente faktora uspešnosti poslovanja. Restorani su podeljeni u tri grupe (manje od 50 mesta, od 51-100 mesta i više od 50 mesta). Statistički značajna razlika na nivou  $p < 0,05$  utvrđena je samo za prvu komponentu (Tabela 4.35.). Značajne razlike kod druge (Tabela 4.36.), treće (Tabela 4.37.) i četvrte (Tabela 4.38.) komponente nisu utvrđene.

Post Hoc analiza, sprovedena po Tukey HSD kriterijumu, kao glavni izvor varijabiliteta kod prve komponente otkrila je signifikantno niže ocene u grupi najmanjih restorana (sa manje od 50 mesta). Vrednost parcijalnog Eta-kvadrata (PES) kod prve komponente, prema Koenovom kriterijumu, pokazuje da je stvarni uticaj veličine restorana srednje jačine (\*\*).

**Tabela 4.35.** Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem mesta za sedenje.

Broj mesta za sedenje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Manje od 50 mesta	46	<b>2,704</b>	0,983	0,145
Od 51 do 100 mesta	87	<b>3,377</b>	0,680	0,073
Više od 100 mesta	63	<b>3,260</b>	0,810	0,102
Total	196	<b>3,182</b>	0,842	0,060

$F = 11,050$      $p < 0,001$      $PES = 0,102^{**}$

**Tabela 4.36.** Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem mesta za sedenje.

Broj mesta za sedenje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Manje od 50 mesta	46	<b>2,035</b>	0,870	0,128
Od 51 do 100 mesta	87	<b>2,301</b>	0,781	0,084
Više od 100 mesta	63	<b>2,244</b>	0,805	0,101
Total	196	<b>2,220</b>	0,813	0,058

$F = 1,668$      $p = 0,191$      $PES = 0,017$

**Tabela 4.37.** Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem mesta za sedenje.

Broj mesta za sedenje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Manje od 50 mesta	46	<b>3,835</b>	0,485	0,072
Od 51 do 100 mesta	87	<b>3,749</b>	0,656	0,070
Više od 100 mesta	63	<b>3,832</b>	0,457	0,058
Total	196	<b>3,796</b>	0,559	0,040

$F = 0,539$      $p = 0,584$      $PES = 0,006$

**Tabela 4.38.** Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom brojem mesta za sedenje.

Broj mesta za sedenje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Manje od 50 mesta	46	<b>3,832</b>	0,804	0,119
Od 51 do 100 mesta	87	<b>3,947</b>	0,497	0,053
Više od 100 mesta	63	<b>3,903</b>	0,664	0,084
Total	196	<b>3,906</b>	0,633	0,045

$F = 0,498$      $p = 0,608$      $PES = 0,005$

#### 4.4.6. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANA U ODNOSU NA BROJ ZAPOSLENIH

Jednofaktorskom analizom varijanse istražen je uticaj veličine restorana (iskazan brojem zaposlenih) na 4 komponente faktora uspešnosti poslovanja. Restorani su podeljeni u tri grupe (manje od 10 zaposlenih, od 11-20 zaposlenih i više od 20 zaposlenih). Statistički značajne razlike na nivou  $p < 0,05$  utvrđene su za prvu (Tabela 4.39.) i drugu (Tabela 4.40.) komponentu, dok su za treću (Tabela 4.41.) i četvrtu (Tabela 4.42.) značajne razlike izostale.

**Tabela 4.39.** Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem zaposlenih.

Broj zaposlenih	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Manje od 10 osoba	93	<b>2,863</b>	0,860	0,089
Od 11 do 20 osoba	68	<b>3,384</b>	0,755	0,092
Više od 20 osoba	35	<b>3,634</b>	0,609	0,103
Total	196	<b>3,182</b>	0,842	0,060

$F = 15,739$      $p < 0,001$      $PES = 0,140^{***}$

**Tabela 4.40.** Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom brojem zaposlenih.

Broj zaposlenih	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Manje od 10 osoba	93	<b>2,093</b>	0,797	0,083
Od 11 do 20 osoba	68	<b>2,424</b>	0,762	0,092
Više od 20 osoba	35	<b>2,166</b>	0,891	0,151
Total	196	<b>2,220</b>	0,813	0,058

$F = 3,439$      $p = 0,034$      $PES = 0,034^*$

**Tabela 4.41.** Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom brojem zaposlenih.

Broj zaposlenih	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Manje od 10 osoba	93	<b>3,712</b>	0,556	0,058
Od 11 do 20 osoba	68	<b>3,829</b>	0,578	0,070
Više od 20 osoba	35	<b>3,954</b>	0,497	0,084
Total	196	<b>3,796</b>	0,559	0,040

$F = 2,624$      $p = 0,075$      $PES = 0,026$

**Tabela 4.42.** Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem zaposlenih.

Broj zaposlenih	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Manje od 10 osoba	93	<b>3,837</b>	0,644	0,067
Od 11 do 20 osoba	68	<b>3,884</b>	0,652	0,079
Više od 20 osoba	35	<b>4,129</b>	0,519	0,088
Total	196	<b>3,906</b>	0,633	0,045

$F = 2,805$      $p = 0,063$      $PES = 0,028$

Post Hoc analiza, sprovedena po Tukey HSD kriterijumu, kao glavni izvor varijabiliteta i kod prve i kod druge komponente otkrila je signifikantno niže ocene u grupi najmanjih restorana (sa manje od 50 mesta). Anketirani menadžeri (ili vlasnici) najmanjih restorana društveno okruženje i ulogu vlasnika smatraju manje važnim za uspešno poslovanje od svojih kolega koji vode restorane sa većim brojem zaposlenih.

Vrednost parcijalnog Eta-kvadrata (PES) kod prve komponente, prema Koenovom kriterijumu, pokazuje da je stvarni uticaj veličine restorana dosta jak (\*\*\*), dok je vrednost PES druge komponente mnogo niža i otkriva da je stvarni uticaj veličine restorana na nju veoma mali (\*).

#### 4.4.7. KOMPONENTE FAKTORA USPEŠNOSTI U ODNOSU NA TRAJANJE RESTORANA

Jednofaktorskom analizom varijanse istražen je uticaj vremenskog perioda (godina) u kojem restoran radi na 4 komponente faktora uspešnosti poslovanja. Restorani su podeljeni u tri grupe (do 3 godine rada, od 4-10 godina i duže od 10 godina). Statistički značajna razlika na nivou  $p < 0,05$  utvrđene su za prvu (Tabela 4.43.), drugu (Tabela 4.44.) i treću (Tabela 4.45.) komponentu, dok su za četvrtu komponentu (Tabela 4.46.) značajne razlike izostale.

Post Hoc analiza, sprovedena po Tukey HSD kriterijumu, kao osnovni izvor varijabiliteta kod prve i druge komponente otkrila je signifikantno niže ocene u grupi najmlađih restorana (sa trajanjem manjim od 3 godine). Glavni izvor varijabiliteta kod treće komponente su signifikantno veći skalarni proseci u grupi najstarijih restorana (restorani koji traju preko 10 godina). Vrednosti parcijalnih Eta-kvadrata (PES) kod prve i treće komponente pokazuju da je stvarni uticaj trajanja restorana srednje jak (\*\*), dok je vrednost PES druge komponente mnogo niža i otkriva da je stvarni uticaj trajanja restorana na nju veoma mali (\*).

**Tabela 4.43.** Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem godina poslovanja.

Godine poslovanja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Do 3 godine rada	37	<b>2,760</b>	0,874	0,144
Od 4 do 10 godina	63	<b>3,210</b>	0,836	0,105
Više od 10 godina	96	<b>3,326</b>	0,785	0,080
Total	196	<b>3,182</b>	0,842	0,060

$F = 6,444$      $p = 0,002$      $PES = 0,062^{**}$

**Tabela 4.44.** Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem godina poslovanja.

Godine poslovanja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Do 3 godine rada	37	<b>1,962</b>	0,889	0,146
Od 4 do 10 godina	63	<b>2,181</b>	0,858	0,108
Više od 10 godina	96	<b>2,346</b>	0,730	0,074
Total	196	<b>2,220</b>	0,813	0,058

$F = 3,154$      $p = 0,045$      $PES = 0,032^*$

**Tabela 4.45.** Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem godina poslovanja.

Godine poslovanja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Do 3 godine rada	37	<b>3,622</b>	0,616	0,101
Od 4 do 10 godina	63	<b>3,648</b>	0,604	0,076
Više od 10 godina	96	<b>3,960</b>	0,453	0,046
Total	196	<b>3,796</b>	0,559	0,040

$F = 8,837$      $p < 0,001$      $PES = 0,084^{**}$

**Tabela 4.46.** Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem godina poslovanja.

Godine poslovanja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Do 3 godine rada	37	<b>3,932</b>	0,69384	0,114
Od 4 do 10 godina	63	<b>3,894</b>	0,61246	0,077
Više od 10 godina	96	<b>3,902</b>	0,62755	0,064
Total	196	<b>3,906</b>	0,63260	0,045

$F = 0,043$      $p = 0,958$      $PES < 0,001$

#### 4.5. DESKRIPTIVNI PARAMETRI IZVORNIH INDIKATORA I FAKTORA USPEŠNOSTI

U ovom odeljku prikazani su deskriptivni parametri svih varijabli kojima su prikupljeni podaci o indikatorima (55 stavki) i faktorima (54 stavke) uspešnosti

poslovanja 196 anketirana restorana (Tabela 4.47. i Tabela 4.48.). Cilj ovog prikaza je da se prikupljeni empirijski podaci učine dostupnim akademskoj javnosti i da se istraživačima omogući upoređivanje ovih nalaza sa rezultatima prethodnih i budućih istraživanja. Osim toga, unakrsnim upoređivanjem izračunatih skalarnih proseka (Mean) moguće je utvrditi u kojoj su meri pojedine stavke, od strane anketiranih menadžera (ili vlasnika), prepoznate kao indikatori, odnosno kao faktori uspešnosti poslovanja restorana. Na temelju ovih numeričkih pokazatelja moguće je (bar hipotetski) tražiti povezanost između pojedinih stavki i gastronomskih elemenata, te na taj način doprineti razrešenju polazne pretpostavke o poziciji gastronomske ponude u hierarhiji faktora uspeha restoranskog poslovanja.

**Tabela 4.47.** *Deskriptivni podaci izvornih stavki indikatora uspešnosti.*

<b>Br.</b>	<b>Variable: Indikatori uspešnosti (IU)</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>
01.	Ostvareni ukupni prihodi	<b>3,74</b>	1,031	0,074
02.	Rast prihoda	<b>3,88</b>	,977	0,070
03.	Profit / dobit	<b>3,83</b>	,954	0,068
04.	Rast profita	<b>3,78</b>	1,048	0,075
05.	Rast finansijskih performansi restorana	<b>3,90</b>	1,021	0,073
06.	Ukupni operativni troškovi	<b>3,41</b>	0,937	0,067
07.	Procenat troškova hrane	<b>3,13</b>	1,132	0,081
08.	Procenat troškova rada	<b>3,19</b>	1,185	0,085
09.	Kapital restorana	<b>3,44</b>	1,101	0,079
10.	Prosečan iznos računa za obrok	<b>3,51</b>	1,005	0,072
11.	Plaćanje dobavljača i kreditora na vreme	<b>3,64</b>	1,152	0,082
12.	Prosečan povrat ulaganja	<b>3,52</b>	0,909	0,065
13.	Koeficijenti likvidnosti	<b>3,87</b>	0,933	0,067
14.	Koeficijenti profitabilnosti	<b>3,70</b>	0,851	0,061
15.	Koeficijenti prometa	<b>3,88</b>	0,892	0,064
16.	Rast tržišnog učešća	<b>3,76</b>	0,907	0,065
17.	Rast prodaje	<b>3,84</b>	0,947	0,068
18.	Produktivnost	<b>3,71</b>	0,841	0,060
19.	Stepen popunjenosti / zauzetosti	<b>4,10</b>	0,906	0,065
20.	Prodaja hrane i pića	<b>3,97</b>	0,917	0,065
21.	Promet osoblja	<b>3,31</b>	1,224	0,087

22.	Zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenih	<b>3,62</b>	0,961	0,069
23.	Veštine i kompetencije osoblja	<b>3,67</b>	0,916	0,065
24.	Obuka i razvoj zaposlenih	<b>3,54</b>	0,999	0,071
25.	Stav, ponašanje i stručnost zaposlenih	<b>3,77</b>	0,936	0,067
26.	Izgled i ljubaznost osoblja	<b>3,90</b>	0,990	0,071
27.	Brzina i odgovornost osoblja	<b>3,93</b>	0,877	0,063
28.	Operativna efikasnost	<b>3,93</b>	0,854	0,061
29.	Kvalitet života zaposlenih	<b>3,36</b>	0,936	0,067
30.	Socijalna odgovornost	<b>3,10</b>	1,172	0,084
31.	Pozicija u odnosu na konkurenciju	<b>3,85</b>	0,867	0,062
32.	Stepen konkurentnosti	<b>3,98</b>	0,955	,068
33.	Visina neto dobiti u odnosu na konkurenciju	<b>3,73</b>	0,860	0,061
34.	Pozicija finansijske likvidnosti u odnosu na konkurenciju	<b>3,76</b>	0,899	0,064
35.	Pozicija rasta prodaje u odnosu na konkurenciju	<b>3,76</b>	0,842	0,060
36.	Relativni tržišni udeo i pozicija na tržištu	<b>3,76</b>	0,912	0,065
37.	Zadovoljstvo stopom rasta prodaje	<b>3,61</b>	0,897	0,064
38.	Zadržavanje gostiju	<b>4,13</b>	0,888	0,063
39.	Zadovoljstvo gostiju	<b>4,38</b>	0,738	0,053
40.	Prilagođavanje potrebama i željama gostiju	<b>4,26</b>	0,742	0,053
41.	Sposobnost da se na vreme ispune zahtevi gostiju	<b>4,04</b>	0,770	0,055
42.	Iskorišćenje resursa	<b>3,68</b>	0,897	0,064
43.	Korišćenje informacionih i komunikacionih tehnologija	<b>3,67</b>	1,136	0,081
44.	Isporuka dobavljača na vreme	<b>3,45</b>	1,195	0,085
45.	Žalbe gostiju	<b>2,77</b>	1,274	0,091
46.	Usmerenost zaposlenih na inovacije	<b>3,48</b>	1,045	0,075
47.	Broj proizvoda i usluga koji se inoviraju godišnje	<b>3,34</b>	1,062	0,076
48.	Održavanje kategorizacije restorana	<b>3,42</b>	1,248	0,089
49.	Broj redovnih gostiju	<b>3,95</b>	0,930	0,066
50.	Broj novostečenih gostiju	<b>4,04</b>	0,852	0,061
51.	Kvalitet usluge	<b>4,29</b>	0,641	0,046
52.	Poboljšanje kvaliteta opreme i usluge	<b>3,92</b>	0,894	0,064
53.	Razvoj pristupa orijentisanosti na goste	<b>4,06</b>	0,799	0,057
54.	Neprekidno unapređivanje	<b>3,99</b>	0,801	0,057
55.	Tržišna orijentacija	<b>3,83</b>	1,072	0,077

**Tabela 4.48.** *Deskriptivni podaci izvornih stavki faktora uspešnosti.*

<b>Br.</b>	<b>Variable: Faktori uspešnosti (FU)</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>
01.	Prepoznatljiv (jedinstven) koncept	<b>4,17</b>	1,026	0,073
02.	Odluke menadžera koje imaju dugoročne efekte	<b>3,78</b>	1,003	0,072
03.	Prilagođavanje tehnologijama za evidenciju i praćenje kupaca	<b>3,23</b>	1,346	0,096
04.	Kontinuirana edukacija menadžera	<b>3,88</b>	0,956	0,068
05.	Efikasna i redovna komunikacija menadžera sa osobljem	<b>4,23</b>	0,800	0,057
06.	Održavanje jasne vizije, misije i strategije, ali uz fleksibilnost	<b>4,26</b>	0,971	0,069
07.	Usredsređenost, delovanje, a ne reagovanje	<b>3,84</b>	0,895	0,064
08.	Stvaranje kulture svesnih troškova i strogo vođenje evidencije	<b>4,11</b>	0,936	0,067
09.	Fokusiranost na jedan segment poslovanja dok se ne realizuje	<b>3,57</b>	1,086	0,078
10.	Ravnoteža između porodičnog i poslovnog života vlasnika	<b>3,30</b>	1,197	0,085
11.	Pozitivna organizaciona kultura i dosledan menadžment	<b>3,72</b>	0,874	0,062
12.	Fleksibilan menadžment	<b>4,01</b>	0,778	0,056
13.	Lokacija	<b>3,88</b>	1,222	0,087
14.	Kompetentno upravljanje restoranom	<b>4,28</b>	0,720	0,051
15.	Standardizacija kvarljivih proizvoda	<b>3,31</b>	1,377	0,098
16.	Lojalnost gostiju	<b>4,04</b>	0,902	0,064
17.	Izbalansirana cena, vrednost, usluga i proizvod	<b>4,13</b>	0,922	0,066
18.	Upravljanje troškovima (kontrola prihoda i troškova)	<b>4,20</b>	0,857	0,061
19.	Kreativnost menadžera i zaposlenih	<b>3,96</b>	0,806	0,058
20.	Interakcija vlasnika sa gostima	<b>3,10</b>	1,230	0,088
21.	Diferencijacija troškova i proizvoda	<b>3,48</b>	1,020	0,073
22.	Naplatiti samo ono što mora da se naplati	<b>3,38</b>	1,058	0,076
23.	Radna zrelost osoblja	<b>3,58</b>	0,997	0,071
24.	Briga za lokalnu zajednicu	<b>3,22</b>	1,227	0,088
25.	Velikodušna porcija	<b>3,90</b>	0,883	0,063
26.	Iskustvo gostiju sa hranom koja se služi	<b>3,94</b>	1,036	0,074
27.	Prodaja koncepta, a ne dobrog imena	<b>3,78</b>	1,022	0,073
28.	Konkurentska prednost novih učesnika na tržištu	<b>2,82</b>	1,314	0,094

29.	Praćenje industrijskih i tehnoloških trendova	<b>3,35</b>	1,124	0,080
30.	Obrazovanje menadžera iz kulinarstva ili restoraterstva	<b>3,93</b>	1,040	0,074
31.	Gastronomska ponuda	<b>4,37</b>	0,744	0,053
32.	Demografske karakteristike gostiju	<b>3,66</b>	1,142	0,082
33.	Lični ciljevi i filozofija vlasnika	<b>3,34</b>	1,236	0,088
34.	Finansijska sredstva	<b>3,96</b>	0,834	0,060
35.	Znanje, iskustvo i osobine osoblja	<b>3,89</b>	0,754	0,054
36.	Godine rada objekta	<b>3,40</b>	1,357	0,097
37.	Pouzdanost dobavljača	<b>3,26</b>	1,149	0,082
38.	Bračno stanje vlasnika	<b>2,14</b>	1,131	0,081
39.	Lokalna ekonomija	<b>3,06</b>	1,131	0,081
40.	Visina prihoda	<b>3,61</b>	0,951	0,068
41.	Konkurencija od strane ostalih restorana	<b>3,37</b>	1,046	0,075
42.	Nacionalna ekonomija	<b>3,45</b>	0,873	0,062
43.	Pol vlasnika	<b>1,74</b>	0,949	0,068
44.	Porodična situacija vlasnika	<b>2,41</b>	1,144	0,082
45.	Penzionisanje vlasnika	<b>1,72</b>	1,032	0,074
46.	Berza rada	<b>2,49</b>	1,010	0,072
47.	Prisustvo drugih restorana na istoj lokaciji	<b>3,38</b>	1,096	0,078
48.	Vrsta kuhinje	<b>4,23</b>	0,963	0,069
49.	Donošenje odluka čiji efekat nije poznat	<b>3,12</b>	1,005	0,072
50.	Veličina restorana	<b>3,21</b>	1,186	0,085
51.	Snaga brenda	<b>3,37</b>	1,215	0,087
52.	Pravilno upravljanje ugovorima	<b>3,28</b>	1,158	0,083
53.	Politika vlade	<b>2,22</b>	1,184	0,085
54.	Kulturna raznovrsnost	<b>3,13</b>	1,324	0,095

## **5. DISKUSIJA**

### **5.1. DIZAJNIRANJE I VALIDACIJA INSTRUMENTA ZA PROCENU INDIKATORA I FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANSKOG POSLOVANJA**

Indikatori i faktori uspešnosti poslovanja različitih privrednih subjekata predmet su interesovanja velikog broja autora u svetu (Brotherton, 2004; Mamalis, 2009; Ayala & Manzano, 2014; Gorgievski et al., 2011; Sofiyabadi et al., 2015; Van Looy & Shafagatova, 2016), ali i u našoj zemlji (Janjić et al., 2015; Kojić et al., 2017; Tomić et al., 2018). Međutim, kada je u pitanju poslovanje restorana, iako se brojni autori u svetu bave ovim temama (Gikonyo et al., 2015; Jogaratnam, 2017a,b; Parsa et al. 2011, 2015, 2019), kod nas nema detaljnih istraživanja iz ove oblasti. Iz tog razloga cilj ove doktorske disertacije je bio da se identifikuju pokazatelji (indikatori) uspešnosti restoranskog poslovanja, kao i da se prepoznaju faktori koji utiču na poslovanje restorana i oceni njihov značaj. S obzirom, da hrana predstavlja ključni segment restoranskog proizvoda i motiv za odabir restorana, pa čak i za turistička putovanja, kao i na to da su brojni autori potvrdili značaj ponude hrane za uspešnost restorana (Soriano, 2002; Josiam & Monteiro, 2004; Bernardo et al., 2018), još jedan cilj ove disertacije je bio da se proceni mesto gastronomske ponude u hijerarhiji faktora koji utiču na uspešnost restoranskog poslovanja.

Identifikacija indikatora (pokazatelja) uspešnosti restorana i faktora koji utiču na poslovanje ovih ugostiteljskih objekata zasnovana je na pregledu literature koja se bavi uspešnošću restoranskog poslovanja i studiji slučaja dva beogradska restorana (Proleće i Zapata), a empirijskim istraživanjem koje je obuhvatilo uzorak od 196 restorana sa šire teritorije grada Beograda procenjena je pouzdanost indikatora uspešnosti i značaj faktora uspešnosti iz perspektive menadžera restorana. Naime, na osnovu rezultata drugih autora objavljenih u relevantnim naučnim časopisima (Parsa et al., 2005; Camillo et al., 2008; Bolat & Yılmaz, 2009; Wadongo et al., 2010; Han, 2012; Kala & Bagri, 2014, 2016; Gikonyo et al., 2015; Jogaratnam, 2017a,b; Parsa et al., 2019) izdvojeno je 55 izvornih indikatora uspešnosti (IU) i 54 izvorna faktora koji utiču na uspešnost (FU) restorana. Analiza relijabilnosti (unutrašnje saglasnosti) merne skale koja je korišćena za ocenu IU i FU je ukazala na visoku unutrašnju saglasnost (Scale

Reliability) svih varijabli od kojih je formiran instrument, pri čemu je vrednosti Kronbahove alfe (IU: Cronbach's Alpha = 0,957; FU: Cronbach's Alpha = 0,913) premašila preporučenu teorijsku vrednost 0,7 (De Vellis, 2003). Osim toga, vrednost Kronbahove alfe za indikatore uspešnosti je bila veća od vrednosti koje su *Wadongo et al.* (2010) dobili kada su ispitivali ključne indikatore uspešnosti hotelske industrije u Keniji, iako su i u njihovom ispitivanju dobijene vrednosti ukazale na prihvaljiv nivo pouzdanosti merne skale. Vrednost ovog pokazatelja utvrđena za FU je bila nešto niža nego za IU, ali takođe daleko iznad preporučene vrednosti i vrednosti za većinu indikatora koje su *Wadongo et al.* (2010) ispitivali. Osim toga, vrednosti Kronbahove alfe za IU i FU su bile veće u poređenju sa vrednošću koju je *Han* (2012) utvrdio za finansijske indikatore uspešnosti hotela u Južnoj Koreji. Takođe, ove vrednosti su bile daleko veće od Kronbahove alfe (0,63 do 0,823), utvrđene za faktore uspešnosti restorana brze hrane na osnovu anketiranja korisnika usluga ovih restorana u Solunu (Mamalis, 2009).

Uprkos tome što Kronbahov test nije preporučio eliminaciju bilo kog ajtema radi dostizanja veće pouzdanosti skale, ni u slučaju indikatora uspešnosti, ni u slučaju faktora uspešnosti, analizom glavnih komponenti izvorne faktorske matrice za 8 IU i 20 FU varijabli je utvrđeno da su nedovoljno doprinele objašnjenju ukupnog varijabiliteta usled niskog komunaliteta, što je bio razlog za njihovo isključenje iz dalje analize. Na osnovu toga, sledećih 8 IU varijabli koje su u tabeli 4.1. navedene pod rednim brojevima 31., 38., 42., 45., 49., 50., 51. i 52. je eliminisano iz dalje analize. Kada su u pitanju FU, po istom osnovu su eliminisane FU varijable koje su u tabeli 4.3. navedene pod sledećim rednim brojevima: 8., 10., 12., 13., 16., 17., 18., 26., 28., 30., 31., 32., 34., 39., 40., 41., 42., 46., 47. i 48. Osim toga, eliminisane su dve multikomponentne IU varijable (pod rednim brojevima 9. i 12.) i 6 FU varijabli (pod rednim brojevima 3., 11., 14., 33., 36., 49.) koje su imale značajne korelacije sa više od jedne komponente, jer narušavaju parsimoniju sistema. Nakon navedenih isključenja ostalo je 45 IU varijabli i 28 FU varijabli. Broj varijabli koje su zadržane je generalno veći od broja varijabli uključenih u slična istraživanja. Tako su *Agarwal & Dahm* (2015) koristili instrument sa 20 varijabli FU za ispitivanje kritičnih faktora uspešnosti etno restoran u Teksasu, dok je *Mamalis* (2009) za ispitivanje FU restorana brze hrane u Solunu koristio instrument od samo 6 varijabli. PCA analizom zadržanih varijabli potvrđena je ispravnost

isključenja napred navedenih varijabli, što je potvrđeno činjenicom da su sve zadržane varijable značajnu faktorsku težinu dale samo jednoj komponenti. Na osnovu Kattelovog kriterijuma (Cattel, 1966) u slučaju IU odlučeno je da se zadrže samo 2 komponente, dok su u slučaju FU zadržane 4 komponente, što je podržano rezultatima paralelne analize dobijene pomoću analogne matrice slučajnih brojeva sa 55 varijabli (u slučaju IU), odnosno 54 varijable (u slučaju FU) i 196 subjekata (Watkins, 2000).

**Faktorskom analizom 45 konačnih IU restoranskog poslovanja** utvrđeno je da 24 varijable učesvuju u formiranju prve komponente, pri čemu one sa najvećim faktorskim težinama (varijable u tabeli 4.1. pod rednim brojevima 26., 30., 27., 25., 23., 22., 29., 24. i druge) kao glavne indikatore uspešnosti prepoznaju socijalnu odgovornost, razvoj ljudskih resursa, brigu o zaposlenima i permanentnom razvoju njihovih kompetencija. Na osnovu toga je kreiran naziv prve komponente koji glasi **Socijalna odgovornost i ljudski resursi**. Varijable sa najvećim faktorskim težinama (varijable u tabeli 4.3. pod rednim brojevima 17., 4., 16., 5., 15., 2., 3., 37. i druge) u grupi od 21 varijable koja učestvuje u formiranju druge komponente kao glavne indikatore uspešnosti restorana prepoznaju materijalnu dobit, uvećanje profita, porast prodaje, veći promet i pozicioniranost restorana na tržištu. Na osnovu sadržaja stavki sa najvećim faktorskim težinama kreiran je naziv druge komponente koja glasi **Profit i tržišna pozicija**. U istraživanju uspešnosti restorana u Madridu *Llach et al.* (2012) su utvrdili dve dimenzije IU, a to su finansijske performanse i faktori uspeha na tržištu, što je slično drugoj komponenti koju su formirale varijable uključene u ispitivanje IU beogradskih restorana. Pri ispitivanju indikatora uspešnosti hotela u Južnoj Koreji, *Han* (2012) je odvojeno analizirao indikatore uspešnosti koji se odnose na stratešku orijentaciju i koji se odnose na finansijske performanse. Za indikatore koji se odnose na stratešku orijentaciju na osnovu faktorske analize 29 varijabli utvrđeno je da učestvuju u formiranju šest komponenti, koje su imenovane kao: vodeća strateška orijentacija, buduća analitička strateška orijentacija, agresivna strateška orijentacija, odbrambena strateška orijentacija, avanturistička strateška orijentacija i konzervativna strateška orijentacija. Indikatori koji se odnose na finansijske performanse (osam varijabli) su učestvovali u formiranju dve komponente koje su imenovane kao: performanse orijentisane na profit i performanse orijentisane na finansijski rast. Izdvojene komponente koje se odnose na finansijske performanse se delimično poklapaju sa

drugom komponentom koja je izdvojena u istraživanju indikatora uspešnosti beogradskih restorana u ovoj disertaciji. Dobijeni rezultati su u salgasnosti sa listom koju su dali *Gorgievski et al.* (2011), na kojoj prvu poziciju među 10 indikatora poslovnog uspeha zauzima profitabilnost (Tabela 2.2.). Takođe, *Healy* (2014) pod uspešnim restoranom podrazumeva onaj koji je profitabilan, uprkos tome što je profit u restoraterstvu relativno mali (3-7%) (Frazer, 2012).

**Faktorskom analizom 28 konačnih FU restoranskog poslovanja** utvrđeno je da u formiranju prve komponente učestvuje 10 varijabli (varijable u tabeli 4.3. pod rednim brojevima 37., 53., 15., 50., 52., 54., 51., 29., 21., 24.). Na osnovu analize ovih varijabli i to pre svega onih sa najvećom faktorskom težinom naziv prve komponente se može izvesti kao **Faktori društvenog okruženja**. Ovaj naziv je proizašao kao rezultat toga što su u varijablama koje formiraju ovu komponentu dominirali iskazi koji poslovanje restorana dovode u vezu sa društvenim okruženjem, zakonskom regulativom, savremenim tehnologijama i kulturnim trendovima. Varijable koje su formirale drugu komponentu (5 varijabli čiji redni brojevi u tabeli 4.3. su 43., 38., 44., 45., 20.) nedvosmisleno ukazuju na značajnu ulogu ličnosti vlasnika u poslovanju njegovog restorana, na osnovu čega je izveden naziv druge komponente, koji glasi **Uloga vlasnika**. Treću komponentu formiralo je 5 varijabli (varijable u tabeli 4.3. pod rednim brojem 23., 25., 5., 22. i 35.), koje se odnose na *osoblje* ili se mogu povezati sa odnosom *korisnik – osoblje*, na osnovu čega je treća komponenta nazvana **Kvalitet osoblja i odnos prema gostu**. Preostalih 8 varijabli (varijable u tabeli 4.3. pod rednim brojem 27., 6., 1., 7., 19., 2., 4., 7.) je formiralo četvrtu komponentu. Na osnovu sadržaja ovih varijabli, koji se u najvećoj meri odnose na pojmove iz oblasti menadžmenta (strategija, organizacija, poslovna politika, dugoročno planiranje) četvrta komponenta je nazvana **Strategija i organizacija rada**. Izdvojene komponente se delimično poklapaju sa tvrdnjama koje je izneo Miksen (2019), koji smatra da za poslovanje restorana najveći značaj imaju okruženje, hrana, osoblje i korisnička služba, i troškovi. Nasuprot tome, *Le & Needham* (2019) su indentifikovali 5 oblasti koje obuhvataju faktore uspešnosti poslovanja kanadskih etno restorana koje uključuju: naporan rad, strast, podršku porodice, lokaciju i kvalitet hrane i usluge. Razlike u dobijenim rezultatima su i očekivane, s obzirom da je uspešnost restorana specifična za svaki pojedinačni slučaj, usled toga što je svaki restoran različit (Camillo et al., 2008).

Uprkos tome što su varijable uključene u deo instrumenta koji se odnosi na indikatore uspešnosti preuzete iz prethodnih istraživanja (Bolat & Yılmaz, 2009; Wadongo et al., 2010; Han, 2012; Kala & Bagri, 2014, 2016; Jogaratnam, 2017a,b) u kojima je statistički dokazana pouzdanost instrumenta, pojedine napred navedene varijable su eliminisane jer se došlo do zaključka da donose nepouzdanе rezultate. Tako npr. indikator Pozicija u odnosu na konkurenciju, koji je isključen usled niskog komunaliteta, u studiji indikatora uspešnosti hotela koju je sproveo *Han* (2012) se izdvojio kao indikator sa najvećom faktorskom težinom u okviru komponente Performase orijentisane na profit. Mogući razlozi za to su specifičnost podneblja, nivo socijalnog, finansijskog, kulturnog, čak i političkog razvoja društva u našoj zemlji u poređenju sa zemljama u kojima su rađena pomenuta istraživanja iz kojih su preuzeti elementi za instrument. S druge strane, pregledom dostupnih prethodnih istraživanja koja se odnose na istraživanje faktora uspešnosti restorana nisu pronađeni instrumenti čija validnost i pouzdanost je prethodno proverena, odnosno korišćeni instrumenti su formirani na osnovu subjektivnih mišljenja istraživača ili na osnovu odgovora menadžera restorana ili eksperata iz te oblasti kroz polustrukturisane intervjuе (Parsa et al., 2005, 2019; Camillo et al., 2008; Mandabach et al., 2011; Agarwal & Dahm, 2015; Gikonyo et al., 2015; Healy & Mac Con Iomaire, 2019). Ta činjenica objašnjava zašto je skoro polovina FU uključenih u instrument koji je korišćen u ovoj disertaciji odbačena usled toga što je proverom njihove validnosti i pouzdanosti utvrđeno da donose nepouzdanе rezultate.

Jednofaktorskom analizom varijanse istražen je uticaj 7 nezavisnih varijabli (lokacija, oblik vlasništva, tip restorana, vrsta kuhinje, broj mesta za sedenje, broj zaposlenih i trajanje restorana) na prvu i drugu komponentu indikatora uspešnosti poslovanja. Na osnovu toga, utvrđeno je da se odnos restorana koji pripadaju različitim lokacijama prema profitu i tržišnoj poziciji ne razlikuje, dok su razlike između njih male kada je u pitanju socijalna odgovornost i briga za ljudske resurse. Slično tome, između restorana različitih oblika vlasništva, različitog tipa i različite vrste kuhinje nije bilo razlike u pogledu odnosa prema profitu i tržišnoj poziciji, kao ni u pogledu socijalne odgovornosti i brige za ljudske resurse. Za razliku od toga, sa povećanjem veličine restorana, odnosno broja mesta za sedenje, kao i povećanjem broja zaposlenih povećava se i socijalna odgovornost i briga za ljudske resurse. Međutim, veličina restorana

(posmatrana kroz broj mesta za sedenje) i broj zaposlenih ne utiču na njihov odnos prema finansijskim aspektima poslovanja (profitu i tržišnoj poziciji). Takođe, pokazalo se da ni uticaj trajanja restorana na odnos anketiranih menadžera prema profitu i tržištu nije značajan, dok sa povećanjem staža restorana menadžment sve više uviđa značaj socijalne odgovornosti i brige za zaposlene. Kada je u pitanju socijalna odgovornost restorana *Jung et al.* (2018) su utvrdili da vodeći američki lanci restorana pokreću različite društveno odgovorne aktivnosti. Neki od primera su Starbucks i McDonalds koji su preuzeli programe održivosti, koji uključuju ishranu, opšte dobro i dobrotvorne donacije (Kim & Zapata Ramos, 2018). *Bousslah et al.* (2013) smatraju da se mnoge restoranske firme angažuju na društveno odgovornom poslovanju kako bi postigle bolju reputaciju i prihode i smanjile troškove. S obzirom da privlačenje i zadržavanje radne snage u restoraterstvu predstavlja ozbiljan problem (Mohsin & Lengler, 2015; Hasannia & Rezapouraghdam, 2016), to nameće obavezu menadžerima restorana da posebnu pažnju posvete brizi za ljudske resurse. Time se može objasniti odnos menadžera beograskih restorana prema pitanju ljudskih resursa koji je pokazao da se sa povećanjem veličine restorana povećava briga za ljudske resurse, usled toga što to povećanje zahteva i veći broj zaposlenih. Uprkos posvećenosti restorana socijalnoj odgovornosti i brizi o ljudskim resursima, treba imati na umu da je cilj svake privredne aktivnosti sticanje profita i pozicije na tržištu. Stoga istraživanja različitih aspekata restoranskog poslovanja, uključujući sertifikaciju i uvođenje međunarodnih standarda, inovacije, implementaciju savremenih trendova, poštovanje principa održivog i ekološki odgovornog poslovanja i dr. obavezno posvećuju pažnju pitanju kako će se to odraziti na profit i tržišnu poziciju objekta (Tarí et al., 2012; Belluco et al., 2013; Wansink & Love, 2014; Aba et al., 2016; Lee et al., 2016; Hallak et al., 2018; Javorcik & Sawada, 2018). Na osnovu anketiranja menadžera beograskih restorana utvrđeno je da se odnos prema profitu i tržišnoj poziciji menadžera koji vode posao u veoma različitim restoranima (u pogledu lokacije, oblika vlasništva, tipa poslovanja, vrste kuhinje, veličine, trajanja) ne razlikuje značajno.

Uticaj nezavisnih varijabli na četiri različite komponente faktora uspešnosti restorana, takođe je analiziran pomoću jednofaktorske analize varijanse. Pokazalo se da restorani koji su bliži centru više vode računa o uticaju društvenog okruženja, kao i o strategiji razvoja i unutrašnjoj organizaciji od onih koji su udaljeni. Prema tome,

restorani u centru grada gde je tržišna konkurencija najveća, nameću menadžmentu da se ozbiljnije posveti planiranju razvoja i da kroz unapređenje unutrašnje organizacije povećavaju svoju konkurentnost na tržištu. Takođe, utvrđeno je da su restorani koji posluju kao deo nekog lanca osetljiviji na uticaje društvenog okruženja u poređenju sa samostalnim restoranima, što je verovatno posledica strožih korporativnih pravila koja su centralizovana i zasnovana na redovnom ispitivanju tržišta i javnog mnjenja. Kada je u pitanju odnos menadžera restorana prema faktorima društvenog okruženja, ulozi vlasnika, kvalitetu osoblja i njihovom odnosu prema gostu, kao i strategiji i organizaciji rada, nisu potvrđene razlike između restorana sa različitim vrstama kuhinje. Izuzetak predstavlja odnos menadžera ribljih restorana prema kvalitetu osoblja i odnosu prema gostima. Naime, ovi menadžeri značajno manje važnim smatraju kvalitet osoblja i odnos prema gostima od menadžera restorana sa drugom vrstom kuhinje, usled toga što je za njih kvalitet poslužene hrane (u konkretnom slučaju vrsta i svežina ribe), verovatno, najznačajniji ugostiteljski adut. Kada je u pitanju uticaj veličine restorana (broja mesta za sedenje) na komponente faktora uspešnosti utvrđeno je da anketirani menadžeri najmanjih restorana društveno okruženje smatraju manje važnim za uspešno poslovanje od njihovih kolega koji vode restorane sa srednjim i velikim kapacitetima za sedenje gostiju. Takođe, anketirani menadžeri restorana sa najmanim brojem zaposlenih društveno okruženje, ali i ulogu vlasnika smatraju manje važnim za uspešno poslovanje od svojih kolega koji vode restorane sa većim brojem zaposlenih. Po svemu sudeći, sa povećanjem veličine restorana (time verovatno i broja zaposlenih), prvenstveno se povećava respekt menadžera prema faktorima društvenog okruženja. S druge strane, anketirani menadžeri najmlađih restorana društveno okruženje i ulogu vlasnika smatraju manje važnim za uspešno poslovanje od svojih kolega koji vode restorane sa dužim trajanjem, dok menadžeri restorana sa najdužim stažom na tržištu mnogo veći značaj pridaju kvalitetu osoblja i odnosu prema gostima. Ovi nalazi stvaraju osnov za pretpostavku da sa godinama rada restorana, menadžeri sve više uviđaju značaj faktora društvenog okruženja, te kvaliteta osoblja i odnosa prema gostima. Nasuprot tome što su napred navedene varijable uticale na pojedine komponente faktora uspešnosti, tip restorana nije ispoljio takav uticaj.

Odnos menadžera beogradskih restorana prema društvenom okruženju zavisio je od toga kakvim restoranima ovi menadžeri upravljaju, pri čemu treba imati u vidu da je taj

odnos veoma značajan u smislu uticaja restorana na različite segmente društvenog okruženja. Naime, ti uticaji se ispoljavaju kroz obezbeđivanje održivih izvora hrane (Oonincx & de Boer, 2012; Buschmann et al., 2017), ublažavanje klimatskih promena (Stoll-Kleemann & Schmidt, 2016; Buschmann et al., 2017), razvoj poljoprivrede i lokalnih preduzeća (Alfnes & Sharma, 2010; Ćirić et al., 2014), ekološke benefite (Oonincx & de Boer, 2012; Belluco et al., 2013; Austgulen et al., 2018) i očuvanje biološke raznovrsnosti (Alfnes & Sharma, 2010; Stoll-Kleemann & Schmidt, 2016). S druge strane neki činiooci društvenog okruženja, kao što su zakonodavstvo (zakoni koji se odnose na zabranu pušenja, zakon o minimalnim platama, zakon o invaliditetu, zakon o obeležavanju hrane, zakon o trans-mastima, zakon o ubrzanoj amortizaciji, zakon o zabrani alkohola itd.), politika vlade, politika lokalne samouprave, urbano planiranje, politika oporezivanja i subvencija, lokalna i nacionalna ekonomija mogu uticati na poslovanje restorana (Parsa et al., 2005, 2010; Zheng et al., 2012; Gikonyo et al., 2015; Le & Ha, 2012, 2014).

Kada je u pitanju uloga vlasnika u uspešnosti restorana, pokazalo se da menadžeri manjih restorana sa manjim brojem zaposlenih, kao i menadžeri restorana kraćeg trajanja ulogu vlasnika smatraju manje važnom, nego menadžeri većih i restorana sa dužim stažom. Inače, uloga vlasnika u uspešnosti restorana razmantrana je u brojnim istraživanjima, koja su pokazala da lične emocije vlasnika, njihova snalažljivost i otpornost u teškim situacijama imaju ključni značaj za uspešnost restorana (Parsa et al., 2005; Camillo et al., 2008; Sidali & Hemmerling, 2014; Wang & Mattila, 2015; Corner et al., 2017). Osim toga, Parsa et al. (2010) u kritične faktore uspešnosti restorana ubrajaju i kvalitet života, preduzetničku stručnost, Tadž Mahal sindrom, iskustvo i liderske sposobnosti vlasnika. Parsa et al. (2005, 2015) kao moguće razloge za propadanje restorana navode: gubitak motivacije vlasnika, njihovo izgaranje usled stresa koji proizilazi iz operativnih problema, neravnotežu između poslovnog i privatnog života vlasnika i promene u ličnom životu vlasnika. Takođe, menadžeri restorana Proleće i Zapata uključenih u studiju slučaja su potvrdili da lični i porodični život, kao i emocije i osobine vlasnika utiču na poslovanje.

Odnos menadžera beogradskih restorana prema kvalitetu osoblja i odnosu prema gostu, ne razlikuje se značajno između restorana na različitim lokacijama, različite veličine, različitih oblika vlasništva i koji pripadaju različitim tipovima, dok menadžeri

restorana sa najdužim stažom na tržištu mnogo veći značaj pridaju kvalitetu osoblja i odnosu prema gostima. Takođe, menadžeri ribljih restorana kvalitet osoblja i odnos prema gostu smatraju manje važnim od njihovih kolega koji vode restorane sa drugim vrstama kuhinje. Uprkos tome, neki autori osoblje svrstavaju u ključne faktore uspešnosti restorana (Miksen, 2019). Kada su pitanju FU koji se odnose na osoblje to mogu biti: osobine (Slåtten, 2014; Moshin & Lengler, 2015), kompetencije (Camillo et al., 2008; Bharwani & Jauhari, 2013) i odnos osoblja prema gostima (Kim & Ok, 2010; Adams & Webster, 2013; Lee, 2015). *Camillo et al.* (2008) ukazuju da vlasnici uspešnih restorana među ključne faktore uspešnosti svrstavaju dobre odnose s klijentima. Isti autori smatraju da pozitivne emocije i odnos vlasnika prema zaposlenima i gostima izuzetno doprinose održivosti i uspehu njihovih restorana. Značaj odnosa restoratera prema gostima potkrepljuje i činjenica da 40-80% zadovoljstva i lojalnosti gostiju zavisi od njihovog odnosa sa osobljem (Brooks, 2000). Značaj odnosa zaposlenih prema gostu istakli su i menadžeri restorana uključenih u studiju slučaja.

Kada je u pitanju strategija i organizacija rada, jedan od glavnih razloga neuspeha restorana može biti nedostatak poslovne strategije (Perry, 2001). *Camillo et al.* (2008) su u svom istraživanju utvrdili da uspešni restorateri imaju jasan poslovni i marketinški plan. S druge strane *Parsa et al.* (2005) smatraju da definisana strategija poslovanja, odnosno napravljen strateški plan nije garancija za uspešno poslovanje restorana. Analiza odgovora anketiranih menadžera beogradskih restorana je pokazala da menadžeri restorana koji su bliži centru više vode računa o strategiji razvoja i unutrašnjoj organizaciji od onih koji su udaljeni. Između restorana koji se razlikuju u pogledu vlasničke strukture, tipa poslovanja, vrste kuhinje, veličine (prema broju mesta za sedenje i broju zaposlenih) i trajanja nema razlike u odnosu menadžera prema strategiji i organizaciji rada.

## **5.2. HIJERARHIJA INDIKATORA I FAKTORA USPEŠNOSTI RESTORANSKOG POSLOVANJA**

Na osnovu analize deskriptivnih parametara svih varijabli kojima su prikupljeni podaci o indikatorima (55 stavki) i faktorima (54 stavke) uspešnosti poslovanja 196 anketiranih beogradskih restorana (Tabela 4.47. i Tabela 4.48.) utvrđeno je u kojoj meri

su, od strane anketiranih menadžera, pojedine stavke prepoznate kao pouzdani indikatori, odnosno kao značajni faktori uspešnosti poslovanja restorana.

Prema **analizi deskriptivnih parametara IU**, od 55 ponuđenih indikatora uspešnosti za 8 ovih indikatora izračunata vrednost skalarnih proseka (Mean) je preko 4, što znači da su te indikatore menadžeri restorana prepoznali kao najpouzdanije pokazatelje njihove uspešnosti (Tabela 5.1.). Skalarni proseci za većinu preostalih indikatora uspešnosti (osim prvih osam čiji je skalarni prosek iznad 4) su imali vrednost između 3 i 4 (ukupno 46 IU), što znači da menadžeri restorana ove indikatore ocenjuju kao manje pouzdane u odnosu na prvih 8, ali ih skavako svrstavaju u značajne indikatore. Jedini IU čiji skalarni prosek je ispod 3, jeste indikator žalbe gostiju, koji je ocenjen kao najmanje pouzdan pokazatelj uspešnosti (Tabela 5.1.).

**Tabela 5.1.** *Hijerarhija indikatora uspešnosti restoranskog poslovanja prema oceni menadžera beogradskih restorana.*

Pozicija	Variable: Indikatori uspešnosti (IU)	Mean	SD	SE
01.	Zadovoljstvo gostiju	<b>4,38</b>	0,738	0,053
02.	Kvalitet usluge	<b>4,29</b>	0,641	0,046
03.	Prilagođavanje potrebama i željama gostiju	<b>4,26</b>	0,742	0,053
04.	Zadržavanje gostiju	<b>4,13</b>	0,888	0,063
05.	Stepen popunjenosti / zauzetosti	<b>4,10</b>	0,906	0,065
06.	Razvoj pristupa orijentisanosti na goste	<b>4,06</b>	0,799	0,057
07.	Sposobnost da se na vreme ispune zahtevi gostiju	<b>4,04</b>	0,770	0,055
08.	Broj novostečenih gostiju	<b>4,04</b>	0,852	0,061
09.	Neprekidno unapređivanje	<b>3,99</b>	0,801	0,057
10.	Stepen konkurentnosti	<b>3,98</b>	0,955	0,068
11.	Prodaja hrane i pića	<b>3,97</b>	0,917	0,065
12.	Broj redovnih gostiju	<b>3,95</b>	0,930	0,066
13.	Brzina i odgovornost osoblja	<b>3,93</b>	0,877	0,063
14.	Operativna efikasnost	<b>3,93</b>	0,854	0,061
15.	Poboljšanje kvaliteta opreme i usluge	<b>3,92</b>	0,894	0,064
16.	Izgled i ljubaznost osoblja	<b>3,90</b>	0,990	0,071
17.	Rast finansijskih performansi restorana	<b>3,90</b>	1,021	0,073
18.	Rast prihoda	<b>3,88</b>	,977	0,070
19.	Koeficijenti prometa	<b>3,88</b>	0,892	0,064
20.	Koeficijenti likvidnosti	<b>3,87</b>	0,933	0,067

21.	Pozicija u odnosu na konkurenciju	<b>3,85</b>	0,867	0,062
22.	Rast prodaje	<b>3,84</b>	0,947	0,068
23.	Profit / dobit	<b>3,83</b>	,954	0,068
24.	Tržišna orijentacija	<b>3,83</b>	1,072	0,077
25.	Rast profita	<b>3,78</b>	1,048	0,075
26.	Stav, ponašanje i stručnost zaposlenih	<b>3,77</b>	0,936	0,067
27.	Rast tržišnog učešća	<b>3,76</b>	0,907	0,065
28.	Pozicija finansijske likvidnosti u odnosu na konkurenciju	<b>3,76</b>	0,899	0,064
29.	Pozicija rasta prodaje u odnosu na konkurenciju	<b>3,76</b>	0,842	0,060
30.	Relativni tržišni udeo i pozicija na tržištu	<b>3,76</b>	0,912	0,065
31.	Ostvareni ukupni prihodi	<b>3,74</b>	1,031	0,074
32.	Visina neto dobiti u odnosu na konkurenciju	<b>3,73</b>	0,860	0,061
33.	Produktivnost	<b>3,71</b>	0,841	0,060
34.	Koeficijenti profitabilnosti	<b>3,70</b>	0,851	0,061
35.	Iskorišćenje resursa	<b>3,68</b>	0,897	0,064
36.	Veštine i kompetencije osoblja	<b>3,67</b>	0,916	0,065
37.	Korišćenje informacionih i komunikacionih tehnologija	<b>3,67</b>	1,136	0,081
38.	Plaćanje dobavljača i kreditora na vreme	<b>3,64</b>	1,152	0,082
39.	Zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenih	<b>3,62</b>	0,961	0,069
40.	Zadovoljstvo stopom rasta prodaje	<b>3,61</b>	0,897	0,064
41.	Obuka i razvoj zaposlenih	<b>3,54</b>	0,999	0,071
42.	Prosečan povrat ulaganja	<b>3,52</b>	0,909	0,065
43.	Prosečan iznos računa za obrok	<b>3,51</b>	1,005	0,072
44.	Usmerenost zaposlenih na inovacije	<b>3,48</b>	1,045	0,075
45.	Isporuka dobavljača na vreme	<b>3,45</b>	1,195	0,085
46.	Kapital restorana	<b>3,44</b>	1,101	0,079
47.	Održavanje kategorizacije restorana	<b>3,42</b>	1,248	0,089
48.	Ukupni operativni troškovi	<b>3,41</b>	0,937	0,067
49.	Kvalitet života zaposlenih	<b>3,36</b>	0,936	0,067
50.	Broj proizvoda i usluga koji se inoviraju godišnje	<b>3,34</b>	1,062	0,076
51.	Promet osoblja	<b>3,31</b>	1,224	0,087
52.	Procenat troškova rada	<b>3,19</b>	1,185	0,085
53.	Procenat troškova hrane	<b>3,13</b>	1,132	0,081
54.	Socijalna odgovornost	<b>3,10</b>	1,172	0,084
55.	Žalbe gostiju	<b>2,77</b>	1,274	0,091

Prosečna ocena IU od strane menadžera beogradskih restorana kretala se od 2,77 do 4,38, pri čemu se kao indikator sa najvišom prosečnom ocenom izdvojio indikator

zadovoljstvo gostiju (4,38), što znači da menadžeri smatraju da je zadovoljstvo gostiju najbolji pokazatelj uspešnosti restorana. To je u saglasnosti sa pozicijom ovog indikatora u hijerarhiji IU luksuznih hotela u Indiji koju su utvrdili *Kala & Bagri* (2016) gde je na osnovu anketiranja menadžera hotela IU lojalnost i zadržavanje gostiju zauzeo prvu poziciju. Takođe, ovaj faktor je kao IU hotela u Indiji u istraživanju sprovedenom dve godine ranije zauzeo treću poziciju (sa skalarnim prosekom 4,42) pri rangiranju 25 indikatora (*Kala & Bagri*, 2014). Zadovoljstvo gostiju kao pouzdan indikator uspešnosti hotela identifikovali su i *Wadongo et al.* (2010), koji su osim toga identifikovali još nekoliko nefinansijskih IU kao što su povraćaj ulaganja, prodaja hrane i pića, ukupni operativni troškovi, ukupna prodaja, stepen popunjenosti (zauzetosti), relativni udeo na tržištu, brzina isporuke. Isti ili slični indikatori uključeni u instrument za ocenu pouzdanosti IU od strane menadžera beogradskih restorana rangirani su na različitim pozicijama između 11. i 48. (Tabela 5.1.), sa izuzetkom indikatora stepen popunjenosti (zauzetosti) koji je prema ocenama ovih menadžera rangiran na 5. mestu (skalarni prosek 4,10). Stepen zauzetosti je slično rangiran na listi od 25 IU hotela, gde je zauzeo 4. poziciju sa skalarnim prosekom 4,22 (*Kala & Bagri*, 2014). U hijerarhiji IU beogradskih restorana, odmah iza zadovoljstva gostiju našao se kvalitet usluge, koji je tesno povezan sa zadovoljstvom gostiju, odnosno predstavlja neophodan preduslov za postizanje zadovoljstva gostiju. Ovaj IU je i u pomenutom anketiranju menadžera hotela u Indiji (*Kala & Bagri*, 2016) zauzeo visoku treću poziciju, dok se ispred njega našao indikator tržišna pozicija koji su menadžeri beogradskih restorana rangirali na znatno lošijoj poziciji sa skalarnim prosekom od 3,83. Ostali IU čiji skalarni prosek je iznad 4 (8 najbolje ocenjenih u tabeli 5.1.) takođe su povezani sa potrebama i zadovoljstvom gostiju. Naime, sagledavanjem ovih indikatora može se zaključiti da menadžeri kao najbolje pokazatelje uspešnosti restorana vide indikatore koji su povezani sa tim kako gosti doživljavaju restoran, kao i sa spremnošću restorana da izađe u susret njihovim potrebama, iz čega proizilazi njihovo zadovoljstvo pruženom uslugom, što je svakako u skladu sa kvalitetom te usluge. Ako postoji zadovoljstvo gostiju i dobar kvalitet usluge i ako je restoran spreman da se prilagodi potrebama i željama gostiju i da na vreme ispuni njihove zahteve, onda će uspeti da zadrži stalne goste, ali i da privuče nove, čime se postiže visok stepen popunjenosti, a da bi se sve to postiglo menažment restorana u poslovanju mora imati razvijen pristup orijentisanosti na goste. Dakle, svi navedeni

indikatori su međusobno povezani, prepliću se i proizilaze jedan iz drugog. Ovakav odabir najznačajnijih indikatora uspešnosti od strane menadžera beogradskih restorana nije u skladu sa viđenjima nekih autora da je profit najznačajniji pokazatelj uspešnosti (Gorgievski et al., 2011; Healy, 2014). Naime, prosečna ocena pouzdanosti profita kao pokazatelja uspešnosti restorana, od strane beogradskih menadžera je 3,83. Ni ostale finansijske indikatore (rast finansijskih performansi restorana, rast prihoda, koeficijent likvidnosti, rast profita i dr.) ovi menadžeri nisu visoko rangirali u hijerarhiji IU, pri čemu se skalarni proseci za ove indikatore kreću od 3,13 do 3,90, a ovi indikatori se nalaze na pozicijama između 17. i 53. Nasuprot tome, istraživanja IU hotela u Indiji koja su sprovedi *Kala & Bagri* (2014) ukazala su da su finansijski indikatori ključni indikatori uspešnosti ovih hotela, pri čemu se ukupni ostvareni prihod našao na vrhu liste od 25 IU. Indikatori koji se odnose na različite oblike rasta (rast broja zaposlenih, prodaje, tržišnog udela i/ili distribucije), kojima su *Gorgievski et al.* (2011) dodelili drugo mesto na listi IU zauzeli su različite pozicije u hijerarhiji IU izvedenoj na osnovu ocena menadžera beogradskih restorana, s tim što ni jedan od ovih indikatora (rast prihoda, rast profita, rast finansijskih performansi, rast tržišnog učešća, rast prodaje, pozicija rasta prodaje u odnosu na konkurenciju) ne ulazi u grupu od 8 najbolje rangiranih IU sa skalarnim prosekom iznad 4. Naime, skalarni proseci za ove indikatore su u opsegu 3,76 do 3,89. Takođe, posle profita i rasta, *Gorgievski et al.* (2011) inovacije smatraju najznačajnijim pokazateljem poslovnog uspeha, dok su menadžeri beogradskih restorana indikatore koji se odnose na inovacije rangirali tek na 44. (usmerenost zaposlenih na inovacije) i 50. (broj proizvoda i usluga koji se inoviraju godišnje) mesto. Ovakva pozicija IU koji se odnose na inovacije, takođe nije u saglasnosti sa tvrdnjama da inovaciona kultura ima pozitivne efekte na performance restorana, koje je izneo *Jogaratnam* (2017a) na osnovu istraživanja performansi restorana u SAD. Takođe, nije u potpunoj saglasnosti ni sa ocenom značajnosti ovih indikatora od strane menadžera hotela u Indiji, gde su se pomenuti indikatori koji se odnose na inovacije našli u grupi 10 najznačajnijih, ali sa neznatno višim skalarnim prosekom (3,85 i 3,89) u poređenju sa skalarnim prosekom za iste indikatore (3,48 i 3,34), koji je izračunat na osnovu ocena menadžera beogradskih restorana. Menadžeri hotela u Keniji kao najznačajnije indikatore uspešnosti (vrednost skalarnih proseka iznad 4) izdvojili su indikatore koji se odnose na finansijske performance (ostvareni ukupni

prihodi, pokazatelji rentabilnosti, prodaja hrane i pića, ukupna prodaja, ukupni operativni troškovi, stepen zauzetosti, procenat troškova hrane), konkurentnost (rast prodaje, zadovoljstvo gostiju, relativni tržišni udeo i pozicija na tržištu) i kvalitet usluge (rejting hotela, kvalitet interakcija) (Wadongo et al., 2010). Od navedenih indikatora, menadžeri beogradskih restorana kao veoma značajne pokazatelje uspešnosti sa skalarnim prosekom ocena iznad 4 izdvojili su stepen zauzetosti (popunjenosti) i zadovoljstvo gostiju, kao i kvalitet usluge koji u ovom slučaju nije raščlanjen u više varijabli kao u istraživanju koje su sproveli *Wadongo et al.* (2010). Visoka ocena koju su menadžeri beogradskih restorana dali stepenu zauzetosti (popunjenosti) nije u saglasnosti sa viđenjem koje je izneo *Heo* (2017) koji smatra da stepen zauzetosti kao pouzdan pokazatelj uspešnosti hotela nije adekvatan pokazatelj uspešnosti restorana. On to obrazlaže činjenicom da za razliku od hotela, gde svako popunjeno mesto u sobi donosi iste prihode, u restoraterstvu svaka popunjena stolica ne donosi iste prihode, usled raznolikih cena različitih stavki jelovnika. Stoga ovaj autor smatra da su najpouzdaniji indikatori uspešnosti restorana profit po mestu za sedenje po satu i profit po m<sup>2</sup> prostora po satu. Uprkos tome što se konkurentna prednost na tržištu postiže zahvaljujući optimalnom iskorišćavanju resursa (Jogaratanam, 2017a), u hijerarhiji IU menadžeri beogradskih restorana su iskorišćavanju resursa dodelili tek 35. poziciju sa skalarnim prosekom 3,68. Prema tome rangiranje različitih IU u različitim granama ugostiteljstva, kao ni u različitim zemljama nije u potpunosti identično. Kao posledica specifičnosti podneblja, nivoa socijalnog, finansijskog, kulturnog, čak i političkog razvoja društva u kojoj su studije sprovedene i različitih faktora koji utiču na uspešnosti poslovanja, ocene pozdanosti, odnosno značajnosti IU u različitim studijama su različite, zbog čega *Karim et al.* (2011) i *Healy* (2014) smatraju da je neophodno sprovesti odgovarajuća istraživanja u svakoj pojedinačnoj državi.

**Analizom deskriptivnih parametara FU** na osnovu ocena menadžera beogradskih restorana utvrđena je hijerarhija FU restorana, prikazana u tabeli 5.2.

**Tabela 5.2.**

*Hijerarhija faktora uspešnosti restoranskog poslovanja prema oceni menadžera beogradskih restorana.*

<b>Br.</b>	<b>Variable: Faktori uspešnosti (FU)</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>
01.	Gastronomska ponuda	<b>4,37</b>	0,744	0,053
02.	Kompetentno upravljanje restoranom	<b>4,28</b>	0,720	0,051
03.	Održavanje jasne vizije, misije i strategije, ali uz fleksibilnost	<b>4,26</b>	0,971	0,069
04.	Efikasna i redovna komunikacija menadžera sa osobljem	<b>4,23</b>	0,800	0,057
05.	Vrsta kuhinje	<b>4,23</b>	0,963	0,069
06.	Upravljanje troškovima (kontrola prihoda i troškova)	<b>4,20</b>	0,857	0,061
07.	Prepoznatljiv (jedinstven) koncept	<b>4,17</b>	1,026	0,073
08.	Izbalansirana cena, vrednost, usluga i proizvod	<b>4,13</b>	0,922	0,066
09.	Stvaranje kulture svesnih troškova i strogo vođenje evidencije	<b>4,11</b>	0,936	0,067
10.	Lojalnost gostiju	<b>4,04</b>	0,902	0,064
11.	Fleksibilan menadžment	<b>4,01</b>	0,778	0,056
12.	Kreativnost menadžera i zaposlenih	<b>3,96</b>	0,806	0,058
13.	Finansijska sredstva	<b>3,96</b>	0,834	0,060
14.	Iskustvo gostiju sa hranom koja se služi	<b>3,94</b>	1,036	0,074
15.	Obrazovanje menadžera iz kulinarstva ili restoraterstva	<b>3,93</b>	1,040	0,074
16.	Velikodušna porcija	<b>3,90</b>	0,883	0,063
17.	Znanje, iskustvo i osobine osoblja	<b>3,89</b>	0,754	0,054
18.	Kontinuirana edukacija menadžera	<b>3,88</b>	0,956	0,068
19.	Lokacija	<b>3,88</b>	1,222	0,087
20.	Usredsređenost, delovanje, a ne reagovanje	<b>3,84</b>	0,895	0,064
21.	Prodaja koncepta, a ne dobrog imena	<b>3,78</b>	1,022	0,073
22.	Odluke menadžera koje imaju dugoročne efekte	<b>3,78</b>	1,003	0,072
23.	Pozitivna organizaciona kultura i dosledan menadžment	<b>3,72</b>	0,874	0,062
24.	Demografske karakteristike gostiju	<b>3,66</b>	1,142	0,082
25.	Visina prihoda	<b>3,61</b>	0,951	0,068
26.	Radna zrelost osoblja	<b>3,58</b>	0,997	0,071
27.	Fokusiranost na jedan segment poslovanja dok se ne realizuje	<b>3,57</b>	1,086	0,078
28.	Diferencijacija troškova i proizvoda	<b>3,48</b>	1,020	0,073
29.	Nacionalna ekonomija	<b>3,45</b>	0,873	0,062
30.	Godine rada objekta	<b>3,40</b>	1,357	0,097
31.	Naplatiti samo ono što mora da se naplati	<b>3,38</b>	1,058	0,076
32.	Prisustvo drugih restorana na istoj lokaciji	<b>3,38</b>	1,096	0,078
33.	Konkurencija od strane ostalih restorana	<b>3,37</b>	1,046	0,075
34.	Snaga brenda	<b>3,37</b>	1,215	0,087

35.	Praćenje industrijskih i tehnoloških trendova	<b>3,35</b>	1,124	0,080
36.	Lični ciljevi i filozofija vlasnika	<b>3,34</b>	1,236	0,088
37.	Standardizacija kvarljivih proizvoda	<b>3,31</b>	1,377	0,098
38.	Ravnoteža između porodičnog i poslovnog života vlasnika	<b>3,30</b>	1,197	0,085
39.	Pravilno upravljanje ugovorima	<b>3,28</b>	1,158	0,083
40.	Pouzdanost dobavljača	<b>3,26</b>	1,149	0,082
41.	Prilagođavanje tehnologijama za evidenciju i praćenje kupaca	<b>3,23</b>	1,346	0,096
42.	Briga za lokalnu zajednicu	<b>3,22</b>	1,227	0,088
43.	Veličina restorana	<b>3,21</b>	1,186	0,085
44.	Kulturna raznovrsnost	<b>3,13</b>	1,324	0,095
45.	Donošenje odluka čiji efekat nije poznat	<b>3,12</b>	1,005	0,072
46.	Interakcija vlasnika sa gostima	<b>3,10</b>	1,230	0,088
47.	Lokalna ekonomija	<b>3,06</b>	1,131	0,081
48.	Konkurentna prednost novih učesnika na tržištu	<b>2,82</b>	1,314	0,094
49.	Berza rada	<b>2,49</b>	1,010	0,072
50.	Porodična situacija vlasnika	<b>2,41</b>	1,144	0,082
51.	Politika vlade	<b>2,22</b>	1,184	0,085
52.	Bračno stanje vlasnika	<b>2,14</b>	1,131	0,081
53.	Pol vlasnika	<b>1,74</b>	0,949	0,068
54.	Penzionisanje vlasnika	<b>1,72</b>	1,032	0,074

Od 54 polazna FU, menadžeri beogradskih restorana kao najznačajnije su izdvojili 11 faktora čiji skalarni proseki se kreću od 4,01 do 4,37 (Tabela 5.2.), pri čemu dva faktora prema skalarnom proseku zauzimaju istu poziciju (br. 4/5). Mnogi od ovih faktora procenjeni su kao faktori od ključnog značaja za uspešnost poslovanja restorana od strane drugih istraživača. Tako su *Agarwal & Dahm* (2015) na osnovu anketiranja menadžera ento restorana u Teksasu, kao najznačajnije (sa prosečnom ocenom iznad 4) izdvojili neke od ovde nabrojanih faktora, a to su kompetentno upravljanje restoranom, lojalnost gostiju, jedinstven koncept, izbalansirana cena, vrednost, usluga i proizvod, upravljanje troškovima i održavanje jasne vizije. Nasuprot tome, neki od faktora koje su isti autori visoko ocenili (standardizacija kvarljivih proizvoda, kreativnost menadžera i zaposlenih, interakcija vlasnika sa gostima i diferencijacija troškova i proizvoda), u našoj studiji su ostvarili nešto niže prosečne ocene, koje su bile u opsegu između 3 i 4. Osim toga, *Parsa et al.* (2005), kao i *Healy & Mac Con Iomaire* (2019) su u listu od 12 najznačajnijih faktora uspešnosti restorana uključili pojedine od faktora koji su i u

našem slučaju visoko ocenjeni, a to su: prepoznatljiv koncept, održavanje jasne vizije, misije i strategije, ali uz fleksibilnost, stvaranje kulture svesnih troškova i strogo vođenje evidencije, kao i fleksibilan menadžment. Treba imati u vidu da ocena značajnosti faktora uspešnosti zavisi i od toga iz koje perspektive je rađena. Tako su vlasnici etno restorana u Kanadi kao najznačajniji faktor za uspešnost ovih restorana istakli naporan rad, dok je većina ispitanika iz kategorije gostiju u istoj studiji kao najznačajniji faktor uspešnosti izdvojila kvalitet hrane i usluge (Le & Needham, 2019). Mamalis (2009) je anketiranjem korisnika usluga restorana brze hrane u Solunu identifikovao šest kritičnih FU ove kategorije restorana, od kojih se jedan može dovesti u vezu sa FU koje su menadžeri beogradskih restorana procenili kao najznačajnije. Taj faktor je prilagođenost lokalnim potrebama u smislu ponude hrane, koji se praktično može povezati sa faktorima gastronomska ponuda i iskustvo gostiju sa hranom koja se služi. Gikonyo et al. (2015) su za restorane koji su deo franšize u Keniji kao ključne indikatore uspešnosti prepoznali snagu brenda, konkurentsko okruženje, politiku vlade, udaljenost između davaoca i primaoca franšize, kulturnu raznovrsnost, dobar izbor korisnika franšize, dobar izbor lokacije, dobar odnos sa primaocima franšize i pravilno upravljanje ugovorima. Menadžeri beogradskih restorana su pojedine od navedenih faktora (snaga brenda, konkurentsko okruženje, politika vlade, kulturna raznovrsnost, lokacija i pravilno upravljanje ugovorima) koji su bili uključeni u instrument korišćen za njihovo anketiranje uglavnom svrstali u grupu manje značajnih FU (svi navedeni izuzev lokacije), čiji su skalarni proseci između 2,22 i 3,37. Od ovih faktora u hijerarhiji FU beogradskih restorana jedino je lokacija zauzela nešto bolju poziciju sa skalarnim prosekom 3,88. Inače, procene različitih autora o značaju lokacije za uspešnost restorana su različite. Tako, neki autori (Prayag et al., 2012; Self et al., 2015; Healy & Mac Con Iomaire, 2019) smatraju da je lokacija ključni faktor uspešnosti restorana, što je u saglasnosti sa mišljenjem menadžera restorana Proleće, koji smatra da je lokacija najznačajniji faktor uspešnosti ovog restorana. Neki drugi autori (Rey-Martí et al., 2016) su viđenja da lokacija nije garancija za uspeh ako nisu ispunjeni drugi preduslovi neophodni za uspešno poslovanje, dok Parsa et al. (2015) ukazuju da treba izbegavati lokacije na kojima su restorani već propali.

Skalarni prosek za 36 FU kretao se između 3 i 4, što znači da menadžeri restorana tim faktorima pridaju nešto manji značaj nego FU koji su rangirani na prvih 11 pozicija

u hijerarhiji ovih faktora. Preostalih 7 faktora je ocenjeno ocenama ispod 3, a kao faktor sa najnižom ocenom, tj. kao najmanje značajan izdvojio se FU penzionisanje vlasnika. Ovakvo rangiranje pojedinih faktora je u saglasnosti sa rezultatima nekih prethodnih istraživanja, dok je rangiranje pojedinih faktora u suprotnosti sa tim istraživanjima. Npr. penzionisanje vlasnika je i u slučaju beogradskih restorana i u slučaju restorana u Novom Meksiku (Mandabach et al., 2011) procenjeno kao jedan od najmanje značajnih faktora za uspešnost restorana, s tim što je prosečna ocena menadžera beogradskih restorana za ovaj faktor znatno niža (1,72) od ocene predstavnika restorana u Novom Meksiku (3,09).

Među izdvojenim FU u ovoj disertaciji gastronomska ponuda je zauzela najvišu poziciju sa skalarnim prosekom koji iznosi 4,37. Takođe, visoku poziciju (br. 4/5) je zauzela i vrsta kuhinje kao faktor koji je veoma tesno povezan sa gastronomskom ponudom. Na drugoj poziciji našao se faktor kompetentno upravljanje restoranom, koji su u istraživanju faktora uspešnosti etno restorana u Teksasu, *Agarwal & Dahm* (2015) izdvojili kao najznačajniji faktor koji utiče na uspešnost ovih restorana, za koji je prosečna ocena prema Likertovoj skali od 1 do 5, bila 4,9. U istom istraživanju obrazovanje iz oblasti kulinarnstva i ugostiteljstva ocenjeno je kao najmanje značajan od 20 faktora uspešnosti (Mean=3,1), dok je ovaj faktor (iako nije među najznačajnijim) od strane menadžera beogradskih restorana ocenjen prosečnom ocenom 3,93. Niža ocena za ovaj faktor u saglasnosti je sa mišljenjima menadžera dva beogradska restorana uključena u studiju slučaja koji smatraju da formalno obrazovanje vlasnika iz oblasti kulinarnstva i ugostiteljstva nije značajno za uspešnost restorana. Neki istraživači su procenili da je jedinstven i prepoznatljiv koncept najznačajniji FU restorana (Parsa et al., 2005; Healy & Mac Con Iomaire, 2019), dok je u istraživanju uspešnosti beogradskih restorana ovaj faktor zauzeo tek 7 poziciju, ali sa visokom prosečnom ocenom od 4,17. *Parsa et al.* (2005) su preporučili da se koriste savremene tehnologije za praćenje kupaca i da se na osnovu toga lojalnim gostima nude podsticaji. Nasuprot tome, predstavnici etno restorana iz Teksasa su faktor praćenje industrijskih i tehnoloških trendova rangirali na pretposlednje mesto među 20 FU čiju su značajnost ocenjivali (*Agarwal & Dahm*, 2015), usled toga što su predstavnici restorana anketirani u ovoj studiji smatrali da su dobra usluga i cena značajnije za razvoj lojalnosti kupaca nego primena novih tehnologija. Slično tome, menadžeri beogradskih restorana ovaj

faktor su ocenili kao manje značajan, pri čemu skalarni prosek za njega iznosi 3,35. U ispitivanjima FU restorana u Novom Meksiku, skalarni proseci ocena 20 ponuđenih faktora (koji su uglavnom uključeni u instrument za ispitivanje FU beogradskih restorana), utvrđeni na osnovu ocena prestavnika ovih restorana su 3,04 do 4,46 (Mandabach et al., 2011), dok su neki od tih faktora od strane menadžera beogradskih restorana ocenjeni sličnim, neki višim, a neki nižim ocenama nego u pomenutom istraživanju. Tako su faktori lokacija i finansijska sredstva slično ocenjeni od strane predstavnika restorana u Novom Meksiku (finansijska sredstva: 3,95, a finansijska sredstva: 3,73) i od strane beogradskim menadžera (finansijska sredstva: 3,88 i finansijska sredstva: 3,96). Predstavnici restorana koje su anketirali *Mandabach et al.* (2011) smatraju da lokalna ekonomija (3,49) značajnije utiče na uspešnost restorana od nacionalne ekonomije (3,28), dok je ocena značaja ovih faktora od strane predstavnika beogradskih restorana bila obrnuta, tj. nacionalnu ekonomiju su prepoznali kao značajniji faktor (3,45) od lokalne ekonomije (3,06).

Poređenjem hijerarhije FU (Tabela 5.2.) koja je formirana na osnovu mišljenja menadžera beogradskih restorana sa hijerarhijom ovih faktora koju su utvrdili drugi istraživači (Parsa et al., 2005; Mandabach et al., 2011; Agarwal & Dahm, 2015; Healy & Mac Con Iomaire, 2019) može se uočiti da su mnogi od ovih faktora na sličan način ocenjeni, s tim što se njihova pozicija u hijerarhiji razlikuje. To je i razumljivo s obzirom da su ta istraživanja rađena u različitim zemljama, pod različitim okolnostima i za različite kategorije restorana. Tako npr. *Agarwal & Dahm* (2015) su istraživali kritične FU etno restorana u Teksasu, *Le & Needham* (2019) etno restorana u Kanadi, a *Mamalis* (2009) restorana brze hrane u Solunu itd. Takođe, restorani koji su uključeni u istraživanje u različitim studijama pripadaju različitim kategorijama. Neke od studija su usmerene samo na određenu grupu restorana, kao što je slučaj sa restoranima za koje su FU istraživali *Mamalis* (2009), *Agarwal & Dahm* (2015), *Gikonyo et al.* (2015), *Le & Needham* (2019) koji su se usredsredili samo na etno restorane ili restorane brze hrane ili restorane koji su deo franšize. Za razliku od toga, istraživanje beogradskih restorana nije fokusirano na određenu grupu restorana, već su u razmartanje uzeti veoma različiti restorani, koji se međusobno razlikuju u odnosu na više kriterijuma.

### 5.3. POZICIJA GASTRONOMSKE PONUDE U HIJERARHIJI FAKTORA USPEŠNOSTI BEOGRADSKIH RESTORANA

Analiza pozicije **gastromonske ponude** u hijerarhiji faktora uspešnosti restorana na osnovu ocene 196 menadžera beogradskih restorana pokazala je da na listi od 54 faktora uspešnosti, ovaj faktor zauzima prvu poziciju sa prosečnom ocenom 4,37 (Tabela 5.2.). To je u saglasnosti sa tvrdnjama brojnih autora koji su gastronomsku ponudu ispitivali sa različitih aspekata, a čiji rezultati ukazuje na veliki značaj ovog faktora za uspešnost restorana. Naime, *Parsa et al.* (2005) i *Gupta et al.* (2012) smatraju da karakteristike i gastronomski nivo hrane određuju uspešnost restorana. S obzirom da gastronomska ponuda predstavlja primarni proizvod restorana, pojedini autori (Sulek & Hensley, 2004; Josiam & Monteiro, 2004) je smatraju jednim od ključnih faktora koji utiču na izbor restorana od strane gostiju. *Canny* (2014) smatra da percepcija restorana od strane gostiju zavisi pre svega od iskustva obroka, tj. gastronomske ponude. Osim toga, gastronomska ponuda je neraskidivi deo turističke ponude (Lin et al., 2011; Robinson & Getz, 2014; Lai et al., 2018, 2019; Ghanem, 2019) i deo kulturnog identiteta stanovništva (Jimenez-Beltran et al., 2016; Huang, 2017). Takođe, o značaju gastronomske ponude svedoči i to što se pojedini tipovi turizma (gastronomski turizam, kulinarski turizam) prepoznaju kao putovanja motivisana različitim atraktivnostima koje se odnose na hranu, pa u tom slučaju gastronomska ponuda predstavlja turistički resurs (Sánchez-Cañizares & López-Guzmán, 2012; Horng & Tsai, 2012, Činjurević & Pestek, 2014).

Neki autori ističu da je gastronomska ponuda ključni faktor uspeha vrhunskih restorana (Bernardo et al., 2018). Međutim, prva pozicija u hijerarhiji 54 FU koju su menadžeri beogradskih restorana različitih kategorija (a ne samo vrhunskih) dodelili ovom faktoru ukazuje na značaj ponude hrane za sve, a ne samo za vrhunske restorane. Nasuprot tome, veći broj autora koji su se bavili istraživanjima kritičnih faktora uspešnosti često ističe neke druge faktore (npr. prepoznatljiv ili autentičan koncept, autentičan ambijent, lične emocije vlasnika, snalažljivost vlasnika, otpornost vlasnika i td.) kao značajne (Parsa et al., 2005; Camillo et al., 2008; Sidali & Hemmerling, 2014; Wang & Mattila, 2015; Corner et al., 2017), ali neki od njih gastronomsku ponudu ipak smatraju za značajan faktor uspešnosti restorana (Camillo et al., 2008; Rawal & Dani, 2017; Miksen, 2019; Parsa et al., 2019). S obzirom da se često ističe to da je svaki

restoran priča za sebe i da od spleta različitih okolnosti zavisi koji faktori će i u kom stepenu uticati na uspešnost restorana, ocene značaja različitih FU za poslovanje restorana dobijene u raznim istraživanjima su veoma različite. Iako su faktori uspešnosti restorana u Srbiji veoma malo proučavani, Marinkovic et al. (2015) su utvrdili da kvalitet hrane ima ključni značaj za odabir etno restorana od strane potencijalnih gostiju. Rangiranje gastronomske ponude na vrh liste od 54 faktora uspešnosti u našem istraživanju, za razliku od drugih faktora koji su se pokazali kao najznačajniji u nekim drugim delovima sveta, može se objasniti kao posledica postojanja kulta hrane na Balkanu (Krstić, 2016).

U mnogim istraživanjima faktora uspešnosti restorana gastronomska ponuda nije uključena u instrument istraživanja, ali su često uključeni neki drugi faktori koji su tesno povezani sa gastronomskom ponudom. Tako je *Mamalis* (2009) u instrument za istraživanje faktora uspešnosti restorana brze hrane u Solunu uključio stavku prilagođenost lokalnim potrebama u smislu ponude hrane, što praktično predstavlja prilagođenost lokalnoj gastronomskoj ponudi. U instrument za anketiranje beogradskih menadžera je bila uključena varijabla istog značenja, a to je iskustvo gostiju sa hranom koja se služi. U hijerarhiji FU ovaj faktor je zauzeo 14. poziciju sa prosečnom ocenom 3,94. *Agarwal & Dahm* (2015) su u instrument za ocenu značajnosti pojedinih faktora za uspešnost etno restorana u Teksasu uključili faktore standardizacija kvarljivih proizvoda, velikodušna porcija i iskustvo gostiju sa hranom koja se služi, koji su povezani sa gastronomskom ponudom, a koji su bili uključeni i u instrument za anketiranje menadžera beogradskih restorana. Prema oceni beogradskih menadžera ova tri faktora su rangirana na pozicijama: 14. (iskustvo gostiju sa hranom koja se služi, kao što je već napred navedeno), 16. (velikodušna porcija, sa prosečnom ocenom 3,90) i 37. (standardizacija kvarljivih proizvoda, sa prosečnom ocenom 3,31). U hijerarhiji 20 faktora uspešnosti etno restorana u Teksasu ova tri faktora su zauzela sledeće pozicije: 2. standardizacija kvarljivih proizvoda (prosečna ocena 4,8), 15. velikodušna porcija (prosečna ocena 3,85) i 16. iskustvo gostiju sa hranom koja se služi (prosečna ocena 3,65). *Mandabach et al.* (2011) su u listu faktora uspešnosti restorana uključili varijablu serviran proizvod, koja je zauzela prvu poziciju u hijerarhiji 20 faktora uspešnosti restorana sa prosečnom ocenom 4,46, a ovaj faktor se može poistovetiti sa faktorom gastronomska ponuda.

Pojedina istraživanja su se bavila samo pojedinim aspektima gastronomske ponude i procenom njihovog značaja za uspešnost restorana. *Jang et al. (2009)* su zaključili da odabir hrane iz gastronomske ponude restorana može zavisiti od njenog energetskog sadržaja, sadržaja hranljivih sastojaka/zdravstvenih svojstava, ukusa, statusa/ svojstva prestiža, ekoloških, političkih i etičkih svojstava, kao i atributa vremena/pogodnosti. *Young et al. (2007)* i *Camillo et al. (2008)* smatraju da je konzistentnost gastronomske ponude njen atribut koji značajno utiče na uspešnost poslovanja restorana. *Klosse et al. (2004)* su kao ključne faktore uspešnosti jela izdvojili: naziv i prezentaciju jela koja odgovara očekivanjima, prijatan miris, dobar balans aromatičnih jedinjenja, prisustvo umamija (prijatnog ukusa), mešavinu čvrstih i mekih struktura i bogatstvo aromatičnosti, dok su *Kawasaki et al. (2015)* kao značajne izdvojili: teksturu, aromu, umami, glavni sastojak, dobro uparivanje, ne preterano bogata jela, dobar balans, eleganciju, iznenađenje i kuhinju više japanskog (francuskog) stila. Ovi faktori se takođe mogu primeniti i na gastronomsku ponudu. *Kim et al. (2013)* i *Hur & Jang (2015)* smatraju da promena trendova u ishrani koji su u današnje vreme pre svega usmereni na zdravu ishranu nameće restoranima obavezu da menjaju gastronomsku ponudu kako bi zadovoljili želje gostiju i nastavili uspešno da posluju.

Pozicija gastronomske ponude u hijerarhiji faktora uspešnosti restorana formiranoj na osnovu ocena menadžera beogradskih restorana u skladu je sa očekivanjima i polaznom pretpostavkom ove disertacije koja je pošla od toga da uspešnost restoranskog poslovanja zavisi od različitih faktora, od kojih gastronomska ponuda ima ključni značaj. Međutim, visoka, odnosno prva pozicija gastronomske ponude u hijerarhiji faktora uspešnosti je zabeležena samo pri rangiranju faktora na osnovu deskriptivnih parametara izvornih faktora uspešnosti, što znači da menadžeri restorana ovaj faktor smatraju najznačajnijim za uspešnost poslovanja restorana kojima upravljaju. S druge strane, pri validaciji instrumenta za procenu faktora uspešnosti restoranskog poslovanja ovaj faktor je eliminisan. Razlog eliminacije je to što je njegov komunalitet bio značajno manji od 0,3 što je indikator da je nedovoljno doprineo objašnjenju ukupnog varijabiliteta. Osim ovog faktora još 19 polaznih faktora je eliminisano usled toga što je sadržaj svih isključenih stavki veoma heterogen, pa nije bilo moguće definisati neku zajedničku karakteristiku kojoj se može pripisati uzrok niskih komunaliteta. Prema tome, na osnovu analize glavnih komponenti izvorne faktorske matrice, gastronomska

ponuda nije formirala sopstveni faktor. To je verovatno posledica činjenice da u prethodnim studijama koje su korišćene za formiranje upitnika (Parsa et al., 2005, 2019; Camillo et al., 2008; Mandabach et al., 2011; Agarwal & Dahm, 2015; Gikonyo et al., 2015; Healy & Mac Con Iomaire, 2019) nije bilo dovoljno zastupljenih ajtema koji bi se mogli iskoristiti za definisanje ovog faktora. Verovatno je to i razlog što ovaj faktor nije bio uključen u instrumente koje su neki drugi autori koristili za istraživanje kritičnih faktora uspešnosti restorana (Mamalis, 2009; Agarwal & Dahm, 2015). Takođe, jedan od mogućih razloga za nizak komunalitet gastronomske ponude može biti i različito shvatanje pojama „gastronomska ponuda“ od strane anketiranih menadžera. Naime, iako gastronomska ponuda podrazumeva ponudu konkretnih jela koja restoran nudi, u praksi se često gastronomska ponuda poistovećuje sa vrstom kuhinje. Imajući u vidu da često menadžeri restorana nemaju formalno obrazovanje iz oblasti restoraterstva i gastronomije (Agarwal & Dahm, 2015; Ivkov et al., 2016), moguće je da neki od njih gastronomsku ponudu shvataju na neadekvatan način.

## 6. ZAKLJUČAK

Globalizacija u savremenom društvu odrazila se i na srpsko restoraterstvo, koje se menja i usklađuje sa savremenim svetskim trendovima, što posebno dolazi do izražaja u vrhunskim modernim restoranima. Savremeni trendovi u različitim segmentima restoraterstva dovode do značajnih promena u restoranskom poslovanju u poređenju sa poslovanjem restorana u prošlosti. U modernom restoraterstvu u centru pažnje je gost, koji očekuje stalne promene u ponudi restorana koje će mu pružiti iskustvo na osnovu koga će se ponovo vraćati u isti restoran, pri čemu je pažnja celokupnog osoblja usmerena na postizanje tog cilja.

Upravljanje restoranima, koji posluju u dinamičnom tržišnom ambijentu nije jednostavno usled toga što savremeni trendovi nameću potrebu za stalnim promenama, a te promene uslovljavaju i promene u načinu upravljanja ovim objektima. Savremeni trendovi u restoraterstvu, usmereni su na nekoliko ključnih pitanja, kao što su: poslovanje u skladu sa konceptom održivosti, energetska efikasnost i korišćenje obnovljivih izvora energije, „zeleno“ poslovanje, „zelena“ i eko sertifikacija, zaštita životne sredine, redukcija otpada, promocija zdrave ishrane i dr. Savremeni gastronomski terndovi uključuju: trendove koji su zasnovani na upotrebi određenih namirnica u pripremi hrane; trendove zasnovane na isključivanju nekih namirnica/sastojaka; trendove zasnovane na načinu i mestu uzgoja namirnica ili načinu berbe i čuvanja; trendove koji su zasnovani na načinu pripreme i služenja hrane; trend zasnovan na stavovima o hrani poznat kao „slow food“ koncept i trend povezanosti savremene gastronomije sa naukom i umetnošću. Komunikacija u restoraterstvu se menja u skladu sa razvojem savremenih komunikacionih tehnologija, pa u tom smislu sve veći značaj ima upotreba web portala, aplikacija i društvenih mreža.

Da bi aktivnosti na unapređenju restoranskog poslovanja dale zadovoljavajuće rezultate neophodno je adekvatno sagledavanje uspešnosti poslovanja ovih objekata i faktora koji na tu uspešnost utiču. Naime, da bi se preduzele mere za unapređenje poslovanja restorana, neophodno je raspolagati podacima o trenutnom stanju njihove uspešnosti, a to se može proceniti na osnovu adekvatnih indikatora. S druge strane, neophodno je i poznavanje faktora koji utiču na uspešnost poslovanja ovih objekata, kako bi se to iskoristilo za unapređenje poslovanja. Prema literaturnim izvorima profit

se smatra jednim od najznačajnijih pokazatelja poslovnog uspeha uopšte, pa tako i restorana, mada se kao značajan indikator izdvojilo i trajanje (godine poslovanja) restorana. Osim toga, u okolnostima intenzivne upotrebe interneta veoma koristan pokazatelj uspešnosti restorana mogu biti komentari na internetu, koji često mogu dati smernice za aktivnosti menadžmenta. Kada su u pitanju faktori uspešnosti, u literaturi se navodi veoma veliki broj faktora koji mogu uticati na uspešnost restorana koji su zarad lakše preglednosti klasifikovani na različite načine. Značajnost ovih faktora je različito ocenjena u zavisnosti od države u kojoj je rađeno istraživanje, kategorije i tipa restorana koji su bili uključeni u istraživanje, metodologije istraživanja, perspektive iz koje je ocenjivana značajnost i td., što je i razumljivo s obzirom da je svaki restoran različit i predstavlja priču za sebe.

Menažderi dva restorana uključena u studiju slučaja (Proleće i Zapata) imaju različita viđenja o tome koji faktori su najznačajniji za uspešnost restorana kojima upravljaju. Menadžer restorana Proleće je kao najuticajniji faktor uspešnosti ovog restorana izdvojio lokaciju, iza koje sledi tradicija i specifična gastronomska ponuda restorana, a kao veoma važan faktor izdvaja se i kvalitet hrane. S druge strane, menadžer restorana Zapata na prvo mesto po značaju izdvaja kvalitet usluge, zatim kvalitet hrane, kao i osoblje.

Faktorskom analizom 45 konačnih (nakon eliminacije varijabli niskog komunaliteta i multikomponentnih varijabli) indikatora uspešnosti restoranskog poslovanja utvrđeno je da 24 varijable učesvuje u formiranju prve komponente (Socijalna odgovornost i ljudski resursi), dok je u formiranju druge komponente (Profit i tržišna pozicija) učestvovala 21 varijabla.

Faktorskom analizom 28 konačnih (nakon eliminacije varijabli niskog komunaliteta i multikomponentnih varijabli) faktora uspešnosti restoranskog poslovanja utvrđeno je da ove varijable formiraju 4 komponente: Faktori društvenog okruženja (10 varijabli), Uloga vlasnika (5 varijabli), Kvalitet osoblja i odnos prema gostu (5 varijabli) i Strategija i organizacija rada (8 varijabli).

Na osnovu jednofaktorske analize varijanse utvrđeno je da uglavnom nema razlike u odnosu prema profitu i tržišnoj poziciji, kao ni prema socijalnoj odgovornosti i brizi za ljudske resurse, između restorana koji pripadaju različitim lokacijama, koji su različitih

oblika vasništva, različitog tipa i različite vrste kuhinje. Za razliku od toga, sa povećanjem veličine (broja mesta za sedenje, kao i broja zaposlenih) i trajanja restorana povećava se i socijalna odgovornost i briga za ljudske resurse, dok se odnos prema finansijskim aspektima poslovanja (profitu i tržišnoj poziciji) ne menja.

Na osnovu jednofaktorske analize varijanse utvrđeno da restorani koji su bliži centru više vode računa o uticaju društvenog okruženja, kao i o strategiji razvoja i unutrašnjoj organizaciji od onih koji su udaljeni, dok su restorani koji posluju kao deo nekog lanca osetljiviji na uticaje društvenog okruženja u poređenju sa samostalnim restoranima. Menadžeri najmanjih restorana (po broju mesta za sedenje i broju zaposlenih) društveno okruženje, a delimično i ulogu vlasnika (samo restorani sa najmanjim brojem zaposlenih) smatraju manje važnim za uspešno poslovanje od njihovih kolega koji vode restorane većih kapaciteta. Takođe, menadžeri najmlađih restorana društveno okruženje i ulogu vlasnika smatraju manje važnim za uspešno poslovanje od menadžera restorana sa dužim trajanjem, dok menadžeri restorana sa najdužim stažom na tržištu mnogo veći značaj pridaju kvalitetu osoblja i odnosu prema gostima. Nasuprot tome, odnos menadžera restorana koji pripadaju različitim tipovima i restorana sa različitim vrstama kuhinje prema svim komponentama faktora uspešnosti uglavnom je sličan.

U hijerarhiji indikatora uspešnosti beogradskih restorana, **zadovoljstvo gostiju** je indikator koji je zauzeo najvišu poziciju sa skalarnim prosekom ocena 4,38. Inače, prosečna ocena indikatora koje su menadžeri beogradskih restorana ocenjivali kretala se od 2,77 do 4,38. Prosečnom ocenom iznad 4 ocenjeno je 8 indikatora, čiji je redosled od onih sa višom ka onima sa nižom ocenom bio sledeći: (1) zadovoljstvo gostiju, (2) kvalitet usluge, (3) prilagođavanje potrebama i željama gostiju, (4) zadržavanje gostiju, (5) stepen popunjenosti/zauzetosti, (6) razvoj pristupa orijentisanosti na goste, (7) sposobnost da se na vreme ispune zahtevi gostiju i (8) broj novostečenih gostiju. Ovi indikatori se mogu smatrati najznačajnijim indikatorima uspešnosti restorana, s tim da se značaj i ostalih indikatora ne može zanemariti.

U hijerarhiji faktora uspešnosti utvrđenoj na osnovu ocena menadžera beogradskih restorana prvu poziciju je zauzeo faktor **gastronomska ponuda**, sa skalarnim prosekom ocena 4,37. Prosečne ocene za 54 faktora koje su menadžeri ocenjivali su se kretale od 1,72 do 4,37, pri čemu je za 11 faktora prosečna ocena bila iznad 4. Redosled ovih

faktora u hijerarhiji je sledeći: (1) gastronomska ponuda, (2) kompetentno upravljanje restoranom, (3) održavanje jasne vizije, misije i strategije, ali uz fleksibilnost, (4) efikasna i redovna komunikacija menadžera sa osobljem, (5) vrsta kuhinje, (6) upravljanje troškovima (kontrola prihoda i troškova), (7) prepoznatljiv (jedinствен) koncept, (8) izbalansirana cena, vrednost, usluga i proizvod, (9) stvaranje kulture svesnih troškova i strogo vođenje evidencije, (10) lojalnost gostiju i (11) fleksibilan menadžment. Navedeni faktori su prema mišljenju menadžera beogradskih restorana najznačajniji za njihovu uspešnost, s tim što treba imati u vidu da i ostali faktori mogu uticati na poslovanje. U nekim drugim okolnostima, pri istraživanju u nekom drugom gradu ili državi rangiranje faktora po značajnosti bi verovatno bilo drugačije.

Pozicija gastronomske ponude u hijerarhiji faktora uspešnosti samo je delimično opravdala polaznu pretpostavku da ovaj faktor ima ključni značaj za uspešnost restoranskog poslovanja. Naime, uprkos vršnoj poziciji u hijerarhiji na osnovu deskriptivnih parametara, ovaj faktor se nije pokazao kao validan za uključanje u instrument za istraživanje faktora uspešnosti restoranskog poslovanja, niti je imao snagu da formira sopstveni faktor koji bi mogao da se meri sa nezavisnim varijablama. Mogući razlozi za to su nedovoljna zastupljenost ajtema koji bi se mogli iskoristiti za definisanje ovog faktora u studijama na osnovu kojih je formiran instrument istraživanja, kao i neadekvatno shvatanje pojma „gastronomska ponuda“ od strane anketiranih menadžera.

## 7. OGRANIČENJA U ISTRAŽIVANJU

Identifikacija ograničenja u istraživanju ima veliki značaj za naučno-istraživački rad, usled toga što se sagledavanjem ovih ograničenja mogu objasniti rezultati do kojih se istraživanjem došlo i dati smernice za unapređenje budućih istraživanja iz iste oblasti. Ograničenja u istraživanju koje je sprovedeno za potrebe izrade ove disertacije su sledeća:

- Polazna literatura za dizajniranje instrumenta istraživanja je veoma oskudna. Kada je u pitanju dizajniranje dela instrumenta koji se odnosi na indikatore uspešnosti kao polazna osnova korišćeni su pretežno naučni radovi koji su se bavili istraživanjem indikatora uspešnosti hotela, usled toga što je veoma malo dostupnih radova koji se bave indikatorima uspešnosti restorana. S druge strane, iako se veliki broj radova bavio faktorima uspešnosti restorana, značajan broj ovih radova je bio baziran na prikupljanju nekih indirektnih podataka, intervjuisanju vlasnika ili menadžera restorana ili korišćenju instrumenata čija pouzdanost nije statistički dokazana.
- U instrumentima studija koje su korišćene za dizajniranje instrumenta za empirijski deo istraživanja u ovoj disertaciji nije bilo dovoljno zastupljenih ajtema koji bi se mogli iskoristiti za definisanje faktora koji se odnosi na gastronomsku ponudu.
- Anketiranje menadžera beogradskih restorana je obavljeno u okolnostima pandemije izazvane virusom COVID-19, koja se vrlo nepovoljno odrazila na poslovanje restorana, pa čak dovela i do zatvaranja značajnog broja ovih objekata u Beogradu. Moguće je da su takve okolnosti uticale na formiranje mišljenja anketiranih menadžera o indikatorima i faktorima uspešnosti restorana.
- Tokom anketiranja nisu prikupljeni osnovni podaci o menadžerima u smislu njihovog obrazovanja, iskustva, starosti i slično, jer njihove ocene indikatora i faktora uspešnosti mogu zavistiti od ovih parametara. Bez ovih podataka se ne može pouzdano znati da li su svi anketirani menadžeri dovoljno kompetentni za ocenjivanje uspešnosti restoranskog poslovanja.

S obzirom na uočena ograničenja i nedostatke sprovedene studije, preporuka je da buduća istraživanja iz ove oblasti obuhvate i segment kroz koji će doći do podataka o stavovima gostiju restorana o indikatorima i faktorima njihove uspešnosti. Poređenje rezultata ocene značajnosti ovih stavki iz različitih perspektiva (perspektive gostiju i perspektive menadžera) obezbediće veću pouzdanost dobijenih rezultata. Takođe, kako bi se rezultati o značajnosti indikatora i faktora uspešnosti produbili i adekvatnije objasnili, u budućim istraživanjima pažnju treba posvetiti i kvalitativnim istraživanjima menadžera uključenih u istraživanje.

## 8. LITERATURA

1. Ab Karim, S. and Chi, C. G.Q. (2010) “Culinary tourism as a destination attraction: An empirical examination of destinations’ food image”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 531–555.
2. Adams, G.A. and Webster, J.R. (2013) “Emotional regulation as a mediator between interpersonal mistreatment and distress”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22 No. 6, pp.697–710.
3. Aftab, J., Sarwar, H., Sultan, Q. and Qadeer, M. (2016) “Importance of Service Quality in Customer Satisfaction (A Study on Fast Food Restaurant)”, *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, Vol. 4 No. 4, pp. 161-171.
4. Agarwal, R. and Dahm, M.J. (2015) “Success Factors in Independent Ethnic Restaurants”, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol.18 No. 1, pp. 20–33.
5. Aguilar-Morales, N., Sandoval-Caraveo, M., Del, C., Surdez-Pérez, E.G. and Gómez-Jiménez, S.G. (2013) “Characteristics of Entrepreneurs of Small Business in Tabasco, Mexico”, *Review of Business & Finance Studies*, Vol. 4 No. 1, pp. 23-36.
6. Akbar, Y.A.A., and Alaudeen, M.S.S. (2012) “Determinant of factors that influence consumer in choosing normal full-service restaurants: Case in Seri Iskandar, Perak”, *South East Asian Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol. 1 No. 4, pp. 137-145.
7. Al Ababneh, M.M. (2017) “Service Quality in the Hospitality Industry”, *Journal of Tourism & Hospitality*, Vol 6 No. 1, pp.1.
8. Albors-Garrigos, J., Barreto, V., García-Segovia, P., Martínez-Monzó, J. and Hervás-Oliver, J.L. (2013) “Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs”, *Journal of Culinary Science & Technology*, Vol. 11 no. 1, pp. 19-35.
9. Albrecht, C. (2018) *Alibaba and JD.com Releasing More Robots Across China*. [Online]. Available at: <http://www.teaspoon.tech/> (Accessed: 04 May 2020)

10. Alexander, M., O'Gorman, K. and Wood, K. (2010) "Nutritional labelling in restaurants: Whose responsibility is it anyway?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 572-579.
11. Alfnes, F. and Sharma, A. (2010) "Locally produced food in restaurants: Are the customers willing to pay a premium and why?" *International Journal of Revenue Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 238-258.
12. Alija, J. and Talens, C. (2012) "New concept of desserts with no added sugar", *International Journal of Gastronomy and Food Science*, Vol. 1 No.2, pp.116-122.
13. Allen, H. and Mac Con Iomaire, M. (2016) "Against all odds: Head chefs profiled" *Journal of Culinary Science & Technology*, Vol. 14 No. 2, pp. 107 – 135.
14. Al-Mazeedi, H.M., Regenstein, J.M. and Riaz, M.N. (2013) "The Issue of Undeclared Ingredients in Halal and Kosher Food Production: A Focus on Processing Aids", *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, Vol. 12 No. 2, pp. 228–233.
15. Antić, J., Zelić, M. i Jančić, G. (2012) "Društvene mreže, životna sredina i zdravlje ljudi" *Zbornik radova XI međunarodnog naučno-stručnog simpozijuma INFOTEH*, Jahorina 11, str. 725-729.
16. Antun, J.M. and Gustafson, C.M. (2005) "Menu analysis: design, merchandising and pricing strategies used by successful restaurants and private clubs", *Journal of Nutrition in Recipe & Menu Development*, Vol. 3 No. 3, pp. 81-101.
17. Arendt, S.W., Roberts, K.R., Strohbehn, C., Ellis, J., Paez, P. and Meyer, J. (2012) "Use of qualitative research in foodservice organizations: A review of challenges, strategies, and applications", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 820-837.
18. Armstrong, M. (2011) *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, 5<sup>th</sup> edn. London: Kogan Page.
19. Asenjo, J. (2006) "Las 20 majores cartas de vinos de Espana", *Magazine El Mundo*, pp. 44-48.
20. Aune, I. (2002) "The use of enchantment in wine and dining", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 34-37.

21. Austgulen, M.H., Skuland, S.E., Schjøll, A. and Alfnes, F. (2018) “Consumer Readiness to Reduce Meat Consumption for the Purpose of Environmental Sustainability: Insights from Norway”, *Sustainability*, Vol. 10 No. 9, pp. 3058.
22. Auty, S. (1992) “Consumer Choice and Segmentation in the Restaurant Industry”, *The Service Industries Journal*, Vol. 12 No. 3, pp. 324–339.
23. Avelini Holjevac, I. (2002) *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
24. Ayala, J.-C. and Manzano, G. (2014) “The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis”, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 42 No. C, pp. 126–135.
25. Bahri-Ammari, N., Van Niekerk, M., Khelil, H.B. and Chtioui, J. (2016) “The effects of brand attachment on behavioral loyalty in the luxury restaurant sector”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 559-585.
26. Bakić, O. (2010) *Marketing u turizmu*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
27. Barjaktarović, D. (2015) *Restoratersko poslovanje*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
28. Bartlett, M.S. (1954) “A note on the multiplying factors for various chi square approximations“. *Journal of the Royal Statistical Society*, Vol. 16 (Series B), pp. 296-298.
29. Baum, T. (2006) *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*, London: Thomson Learning.
30. Bell, R. and Pliner, P.L. (2013) “Time to eat: the relationship between the number of people eating and meal duration in three lunch settings”, *Appetite*, Vol. 41 No. 2, pp. 215-218.
31. Belluco, S., Losasso, C., Maggioletti, M., Alonzi, C.C., Paoletti, M.G. and Ricci, A. (2013) “Edible Insects in a Food Safety and Nutritional Perspective: A Critical Review”, *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, Vol. 12 No. 3, pp. 296-313.
32. Berenguer, G., Gil, I. and Ruiz, M.E. (2009) “Do upscale restaurant owners use wine lists as a differentiation strategy?” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 86-95.

33. Bernardo, M., Escalante, R. and Arbussà A. (2018) “Analysis of the Catalan Haute Cuisine Success: The Role of Education and Network Creation”, *Journal of evolutionary studies in business*, Vol. 3 No. 1, pp. 84-111.
34. Bharwani, S. and Jauhari, V. (2013) “An exploratory study of competencies required to cocreate memorable customer experiences in the hospitality industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 823–843.
35. Bianchi, D.M., Maurella, C., Gallina, S., Gorrasi, I., Caramelli, M. and Decastelli, L. (2018) “Analysis of Gluten Content in Gluten-Free Pizza from Certified Take-Away Pizza Restaurants”, *Foods (Basel, Switzerland)*, Vol. 7 No. 11, pp. 180.
36. Bin Veop Yunus, N.K., Ishak, S. and Rhouse, S. (2012) “Critical service incidents: Analyzing service failure and recovery in hotels, restaurants, and transportations in Malaysia”, *Journal of Global Business & Economics*, Vol. 5 No. 1, pp. 18–37.
37. Bleich, S.N., Economos, C.D., Spiker, M.L., Vercammen, K.A., VanEpps, E.M., Block, J.P., Elbel, B., Story, M. and Roberto, C.A. (2017) “A Systematic Review of Calorie Labeling and Modified Calorie Labeling Interventions: Impact on Consumer and Restaurant Behavior”, *Obesity*, Vol. 25 No. 12, pp. 2018–2044.
38. Bolat, T. and Yılmaz, Ö. (2009) “The relationship between outsourcing and organizational performance”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 7–23.
39. Bouslah, K., Kryzanowski, L. and M’Zali, B. (2013) “The impact of the dimensions of social performance on firm risk”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 37 No. 4, pp. 1258–1273.
40. Bouty, I. and Gomez, M.L. (2013) “Creativity in Haute Cuisine: Strategic Knowledge and Practice in Gourmet Kitchens”, *Journal of Culinary Science & Technology*, Vol. 11 No. 1, pp. 80-95.
41. Božić, A. and Janićević, S. (2016) „The availability of restaurants of the most visited spas in Serbia on Tripadvisor”, *Tematic proceedings of 1<sup>st</sup> International Scientific Conference „Tourism in Function of Development of the Republic of*

- Serbia: Spa Tourism in Serbia and Experiences of Other Countries*”, Vrnjačka Banja, Serbia, pp. 603-620.
42. Božić, A. and Milošević, S. (2020) Microgreens in gastronomic offer of Belgrade restaurants. *Tematic proceedings of 5<sup>th</sup> International Scientific Conference „Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia: Tourism and Rural Development”*, Vrnjačka Banja, Serbia, pp. 94-111.
  43. Božić, A. and Zubanov, V. (2018) „Značaj društvenih mreža u komunikaciji sa korisnicima usluga u modernom restoraterstvu”, *Tims. Acta*, Vol. 12 broj 1, str. 25-35.
  44. Brooks, R. (2000) “Why loyal employees and customers improve the bottom line”, *Journal of Quality and Participation*, Vol. 23 No. 2, pp. 40–44.
  45. Brotherton, B. (2004) “Critical success factors in UK budget hotel operations”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 No. 9, pp. 944- 969.
  46. Brown, S.P. and Lam, S.K. (2008) “A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customerresponses”, *Journal of Retailing*, Vol. 84 No. 3, pp. 243–255.
  47. Buller, P. and McEvoy, G. (2012) “Strategy, human resource management and performance: sharpening line of sight”, *Human Resource Management Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 43-56.
  48. Buschmann, A.H., Camus, C., Infante, J., Neori, A., Israel, A., Hernández-González, M. C., Pereda, S.V., Gomez-Pinchetti, J.L., Golberg, A., Tadmor-Shalev, N. and Critchley, A.T. (2017) “Seaweed production: overview of the global state of exploitation, farming and emerging research activity”, *European Journal of Phycology*, Vol. 52, No. 4, pp. 391–406.
  49. Čačić, K. (2010) *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
  50. Camillo, A.A., Connolly, D.J. and Woo Gon, K. (2008) “Success and failure in Northern California: Critical Success Factors for Independent Restaurants”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 49 No. 4, pp. 364–380.

51. Camisón, C. and Monfort-Mir, V. M. (2012) “Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives”, *Tourism Management*, Vol. 33 No. 4, pp. 776-789.
52. Canny, I.U. (2014) “Measuring the Mediating Role of Dining Experience Attributes on Customer Satisfaction and Its Impact on Behavioral Intentions of Casual Dining Restaurant in Jakarta”, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 5 No. 1, pp. 25-29.
53. Canziani, B.F., Almanza, B., Frash, R.E., Jr, McKeig, M.J. and Sullivan-Reid, C. (2016) “Classifying restaurants to improve usability of restaurant research”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 7, pp. 1467 – 1483.
54. Caporaso, N. and Formisano, D. (2016) “Developments, Applications and Trends of Molecular Gastronomy among Food Scientists and Innovative Chefs”, *Food Reviews International*, Vol. 32 No. 4, pp. 417-435.
55. Castellini, A. and Samoggia, A. (2017) “Customers’ Perception of Fish Fast-Casual Restaurants”, *Journal of Food Products Marketing*, Vol. 24 No. 3, pp. 348–371.
56. Cattell, R. (1966) „The scree test for the number of factors“, *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 1 No. 2, pp. 245-276.
57. Chan, E.S.W., Okumus, F. and Chan, W. (2015) “Barriers to environmental technology adoption in hotels”, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 42 No. 5, pp. 829-852.
58. Chang, R.C.Y., Kivela, J. and Mak, A.H.N. (2011) “Attributes that influence the evaluation of travel dining experience: When East meets West”, *Tourism Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 307–316.
59. Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R., Okumus, F. and Chan, E. (2013) “Co-production versus co-creation: a process based continuum in the hotel service context”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, pp. 11-20.
60. Chen, Y.Y., Wu, L. and Zhai, Q.Q. (2019) “Does ISO 9000 Certification Benefit Service Firms?” *Sustainability*, Vol. 11, pp. 5586.

61. Cheng, W.L., Tsai, H.T., Yeh, S.P. and Huang, S.Z. (2015) “Barriers of HACCP implementation in the hospitality industry in Taiwan”, *Journal of Quality*, Vol. 22 No. 4, pp. 321-335.
62. Chien, S.Y. and Lin, Y.T. (2014) “The Effects of the Service Environment on Perceived Waiting Time and Emotions”, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Vol. 25 No. 3, pp. 319–328.
63. Chin, J.B. and Tsai, C.H. (2013) “Developing a service quality evaluation model for luxurious restaurants in international hotel chains”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 24 No. 9-10, pp. 1160–1173.
64. Chkanikova, O. and Lehner, M. (2015) “Private eco-brands and green market development: towards new forms of sustainability governance in the food retailing”, *Journal of Cleaner Production*, Vol.107, pp.74–84.
65. Choi, J.G. (2010) “Analysis of financial practices of high and low performing firms over periods of peaks and troughs of restaurant industry cycle”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 53 –61.
66. Chou, T.Y., Hsu, C.L. and Chen, M.C. (2008) “A fuzzy multi-criteria decision model for international tourist hotels location selection”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 293–301.
67. Činjurević, M. and Pestek, A. (2014) „Tourist perceived image of local cuisines: the case of Bosnian food culture“, *British Food Journal*, Vol. 116 No. 11, pp. 1821-1838.
68. Ćirić, N., Đenadić, M., Muhi, B. and Jovanovic, D. (2014) “Quality Of Gourmand Products And Services And Modern Trends In Restaurant Industry”, *Economics of Agriculture*, Vol. 61 No. 2, pp. 409-422.
69. Cohen, J.W. (1988) *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd edn. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
70. Corner, P.D., Singh, S. and Pavlovich, K. (2017) “Entrepreneurial resilience and venture failure”, *International Small Business Journal*, Vol. 35 No. 5, pp. 687-708.
71. Corrin, T. and Papadopoulos, A. (2017) “Understanding the attitudes and perceptions of vegetarian and plant-based diets to shape future health promotion programs”, *Appetite*, Vol. 109, pp. 40–47.

72. Crick, J.M. and Crick, D. (2016) “Developing Entrepreneurial Resilience in the UK Tourism Sector”, *Strategic Change*, Vol. 25 No. 3, pp. 315–325.
73. Crotts, J.C. and Pan, B. (2008) “A survey method for identifying key drivers of guest delight”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 462–470.
74. CulinaryLore (2017) *Is It True that 90% of Restaurants Fail in Their First Year?* [Online]. Available at: <https://culinarylore.com/dining:is-it-true-that-90-percent-of-restaurants-fail/> (Accessed: 27 January 2020).
75. Dalbor, M., Hua, N. and Andrew, W. (2014) “Factors that Impact Unsystematic Risk in the U.S. Restaurant Industry”, *The Journal of Hospitality Financial Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 89–96.
76. Daniel, D.R. (1961) “Management Information Crisis”, *Harvard Business Review*, Vol. 39 No. 5, pp. 111-116.
77. Del Río-Lanza, A.B., Vázquez-Casielles, R. and Díaz-Martín, A.M. (2009) “Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses”, *Journal of Business Research*, Vol. 62 No. 8, pp. 775–781.
78. DeVellis, R.F. (2003) *Scale development: Theory and applications* (2nd edn.). Thousand Oaks, California: Sage.
79. DiPietro, R. (2017) “Restaurant and foodservice research”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 1203–1234.
80. Donovan, D.T. and Hocutt, M.A. (2002) “Exploring the relationship between the serviceworker’s organizational citizenship behaviors and perceived justice: the impact of customer orientation”, *American Marketing Association Conference Proceedings 13*, pp. 319–320.
81. Donovan, D.T., Brown, T.J. and Mowen, J. (2004) “Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors”, *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, pp. 128–146.
82. Drljević, O. (2016) *Upravljanje restoranskim poslovanjem u savremenim tržišnim uslovima* (doktorska disertacija). Beograd: Univerzitet Singidunum, Departman za posle diplomanske studije.

83. Ebert, A. (2012) "Sprouts, microgreens, and edible flowers: the potential for high value specialty produce in Asia". *Regional Symposium on High Value Vegetables in Southeast Asia: Production, Supply and Demand (SEAVEG2012)*, Chiang Mai, Thailand, AVRDC – The World Vegetable Center, 12, pp. 758.
84. Eccleston, C., March, F. and Cohen, T. (2011) *Inside Energy: Developing and Managing and ISO 50001 Energy Management System*. New York, NY, USA: CRC Press.
85. Egebjerg, M.M., Olesen, P.T., Eriksen, F.D., Ravn-Haren, G., Bredsdorff, L. and Pilegaard, K. (2018) "Are wild and cultivated flowers served in restaurants or sold by local producers in Denmark safe for the consumer?", *Food and Chemical Toxicology*, Vol. 120, pp. 129–142.
86. Engle, P. (2008) "Validating best practices", *Industrial Engineer: IE*, Vol. 40 No. 11, pp. 20-20.
87. Fan, H. (2017): *Why „90%“ of Restaurant Fail in 1 Year* [Online]. Available at: <https://blog.4colorprint.com/why-90-of-restaurants-fail-in-1-year> (Accessed: 27 January 2020)
88. Feloni, R. (2014) *Food network chef robert irvine shares the top 5 reasons restaurants fail: Business insider*. [Online]. Available at: <http://www.businessinsider.com/why-restaurants-fail-so-often-2014-2> (Accessed: 07 April 2020)
89. Folorunso Adeyinka-Ojo, S. and Khoo-Lattimore, C. (2013) "Slow food events as a high yield strategy for rural tourism destinations: The case of Bario, Sarawak", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 5 No. 4, pp. 353-364.
90. Frazer, L. (2012) The effect of internal control on the operating activities of small restaurants. *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 10 No. 6, pp. 361-374.
91. Gagić, S. (2016a) *Servis hrane i pića*. Banja Luka: Univerzitet za poslovne studije.
92. Gagić, S. (2016b) "Restaurant innovativeness: A case study of Vojvodina", *The European Journal of Applied Economics*, Vol. 13 No. 2, pp. 57-69.

93. Gagić, S. i Jovičić, Vuković, A. (2018) „Regionalna analiza kvaliteta restoranskih usluga“. Proceedings of 7<sup>th</sup> international cpngress- HOTELPLAN 2018, Belgrade, Serbia, pp. 229-239.
94. Gagić, S., Jovičić, A., Erdeji, I., Kalenjuk, B. i Petrović, M. D. (2015) “Analiza kvaliteta u vojvođanskim restoranima” Zbornik radova SITCON 2015 - Singidunum International Tourism Conference.
95. Gagić, S., Tešanović, D. and Jovičić, A. (2013) “The Vital Components of Restaurant Quality that Affect Guest Satisfaction”, *Tourism*, Vol. 17 No. 4, pp. 166-176.
96. Ganotakis, P. (2012) “Founders’ human capital and the performance of UK new technology based firms”, *Small Business Economics*, Vol. 39, pp. 495–515.
97. Garayoa, R., Vitas, A. I., Díez-Leturia, M. and García-Jalón, I. (2011) “Food safety and the contract catering companies: food handlers, facilities and HACCP evaluation”, *Food Control*, Vol. 22 No. 12, pp. 2006-2012.
98. Ghanem, M.S. (2019) “The Behavioral Intention of Tourists toward Local Foods: An Applied Research on the Local Foods Served in Egyptian Siwa Oasis”, *Journal of Service Science and Management*, Vol. 12 No. 6, pp. 714-741.
99. Ghosh, S., Jung, C. and Meyer-Rochow, V.B. (2018) “What Governs Selection and Acceptance of Edible Insect Species?” in *Edible* Halloran, a., Flore, R., Vantomme, P. and Roos, N. (eds.) *Insects in Sustainable Food Systems*. Cham, Germany: Springer Publishing, pp. 331–351.
100. Gikonyo, L., Berndt, A. and Wadawi, J. (2015) “Critical Success Factors for Franchised Restaurants Entering the Kenyan Market”, *SAGE Open*, Vol. 5 No. 4, 215824401561437.
101. Gordin, V. and Trabskaya, J. (2013) “The role of gastronomic brands in tourist destination promotion: The case of St. Petersburg”, *Place Branding and Public Diplomacy* Vol. 9, pp. 189–201.
102. Gorgievski, M.J., Ascalon, M.E. and Stephan, U. (2011) “Small Business Owners’ Success Criteria, a Values Approach to Personal Differences”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 49 No. 2, pp. 207–232.

103. Green Key (2020) Restaurant criteria and explanatory notes (January2019–30June2021) [Online]. Available at: <https://www.greenkey.global/criteria> (Accessed: 29 March 2020)
104. Green, T. and Peloza, J. ( 2015 ) “How did the recession change the communication of corporate social responsibility activities?”, *Long Range Planning*, Vol. 48 No. 2, pp. 108-122.
105. Gronroos, C. (1984) “A service Quality model and its marketing implications”, *European Journal of Marketing*, Vol. 18 No. 4, pp. 36-44.
106. Gu, Z. (2002) “Analyzing bankruptcy in the restaurant industry: A multiple discriminant model”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 25–42.
107. Guéguen, N., Jacob, C. and Ardiccioni, R. (2012) “Effect of watermarks as visual cues for guiding consumer choice: An experiment with restaurant menus”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 617-619.
108. Gunday, G., Ulusoy,G., Kilic, K. and Alpkan, L. (2011) “Effects of innovation types on firm performance”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 133 No. 2, pp. 662-676.
109. Gupta, S., Dasgupta, S. and Chaudhuri, R. (2012) "Critical success factors for experiential marketing: Evidences from the Indian hospitality industry", *International Journal of Services and Operations Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 314-334.
110. Ha, J. and Jang, S. (2010) “Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 520–529.
111. Ha, J. and Jang, S. (2012) “Consumer dining value: Does it vary across different restaurant segments?”, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 15 No. 2, pp. 123-142.
112. Hall, C. M. and Mitchell, R. (2000) “Wine tourism in the Mediterranean: A tool for restructuringand development”, *International Business Review*, Vol. 42 No. 4, pp. 445-465.

113. Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P. and Lee, C. (2018) "Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 40, pp. 229–240.
114. Han, H. (2012) "The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 53 No. 3, pp. 207–219.
115. Han, H. and Back, K.J. (2008) "Relationships Among Image Congruence, Consumption Emotions, and Customer Loyalty in the Lodging Industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32 No. 4, pp. 467–490.
116. Han, H. and Jeong, C. (2013) "Multi-dimensions of patrons' emotional experiences in upscale restaurants and their role in loyalty formation: Emotion scale improvement", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 59–70.
117. Hanaysha, J. (2016) "Physical Environment as a Key Success Factor for Building Strong Brand Equity: A Study on Restaurant Industry", *Journal of Research in Business, Economics and Management*, Vol. 5 No. 5, pp. 686-693.
118. Hansen, K.V., Jensen, Q. and Gustafsson, I. (2005) "The meal experience of a la carte restaurant customers", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 5 No. 2, pp. 135-151.
119. Harrington, R.J. and Ottenbacher, M.C. (2010) "Culinary tourism-a case study of the gastronomic capital", *Journal of Culinary Science and Technology*, Vol. 8 No. 1, pp. 14– 32.
120. Harrington, R.J., Fauser, S.G., Ottenbacher, M.C. and Kruse, A. (2013) "Key information sources impacting Michelin restaurant choice", *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 16 No. 3, pp. 219-234.
121. Harris, K.J., DiPietro, R.B., Murphy, K.S., Rivera, G. (2014) "Critical food safety violations in Florida: Relationship to location and chain vs. non-chain restaurants", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 38, pp. 57-64.

122. Healy, J.J. ( 2014 ) “Craving success: An introduction to critical success factors in the restaurant industry and an overview of two successful restaurateurs” *Proceeding from Dublin Gastronomy Symposium*, Dublin. Available at <http://arrow.dit.ie/dgs/> (Accessed: 19 April 2020)
123. Healy, J.J. and Mac Con Iomaire, M. (2019) “Calculating restaurant failure rates using longitudinal census data”, *Journal of Culinary Science & Technology*, Vol. 17 No. 4, pp. 350-372.
124. Heo, C.Y. (2013) “Restaurant revenue management” in Legoherel, P., Poutier, E. and Fyall, A. (eds.) *Revenue Management for Hospitality and Tourism*. Woodeaton, Oxford: Goodfellow Publishers Ltd, pp. 118-129.
125. Heo, C.Y. (2016) “Exploring group-buying platforms for restaurant revenue management”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 52, pp. 154–159.
126. Heo, C.Y. (2017) “New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and ProPASM”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 61, pp. 1–3.
127. Heung, V. and Gu, T. (2012) “Influence of restaurant atmospherics on patron satisfaction and behavioral intentions”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 1167-1177.
128. Higgins-Desbiolles, F., Wijesinghe, G. and Moskwa, E. (2015) *A Taste of Sustainability: Case studies of sustainable cafes in Australia*. Adelaide: University of South Australia.
129. Hjalager, A.M. (2010) “A review of innovation research in tourism”, *Tourism Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 1-12.
130. Hmieleski, K.M., Carr, J.C. and Baron, R.A. (2015) “Integrating Discovery and Creation Perspectives of Entrepreneurial Action: The Relative Roles of Founding CEO Human Capital, Social Capital, and Psychological Capital in Contexts of Risk Versus Uncertainty”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9 No. 4, pp. 289–312.
131. Hoover’s Inc. (2014) “Restaurants, bars & food services” [Online]. Available at: <http://www.hoovers.com/industry-analysis/industry-directory.html> (Accessed: 27 May 2020)

132. Horng, J.S. and Tsai, C.T. (2012) “Constructing indicators of gastronomy tourism strategy: An application of resource-based theory”, *Journal Of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 29, pp. 796 – 816.
133. Horng, J.S., Chou, S.F., Liu, C.H. and Tsai, C.Y. (2013) “Creativity, aesthetics and eco-friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants”, *Tourism Management*, Vol. 36, pp. 15–25.
134. <https://www.eurostandard.rs/> (Accessed: 28 March 2020)
135. Hu, M.L., Horng, J.S., Teng, C.C. and Chou, S.F. (2013) “A criteria model of restaurant energy conservation and carbon reduction in Taiwan”, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 21 No. 5, pp. 765–779.
136. Hua, N. and Templeton, A. (2010) “Forces driving the growth of the restaurant industry in the USA”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 56–68.
137. Huang, J. (2017) “The dining experience of Beijing Roast Duck: A comparative study of the Chinese and English online consumer reviews”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 66, pp. 117–129.
138. Hur, J. and Jang, S.S. (2015) “Consumers’ inference-dynamics about healthy menu promotions in a bundle context”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 44, pp. 12–22.
139. Hwang, J. and Lorenzen, C.L. (2008) “Effective nutrition labeling of restaurant menu and pricing of healthy menu”, *Journal of Foodservice*, Vol. 19 No. 5, pp. 270–276.
140. ISO (International Organization for Standardization) (2011) *Win the Energy Challenge with ISO 50001*, Geneva, Switzerland: ISO Central Secretariat.
141. Ivkov, M., Blešić, I., Simat, K., Demirović, D., Božić, S. and Stefanović, V. (2016) “Innovations in the restaurant industry: An exploratory study”, *Economics of Agriculture*, Vol. 63 No. 4, pp. 1169-1186.
142. Iyer, A., Saranga, H. and Seshadri, S. (2013) “Effect of quality management systems and total quality management on productivity before and

- after: Empirical evidence from the Indian auto component industry”, *Production and Operations Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 283–301.
143. Jacobs, G. and Klosse, P. (2016) “Sustainable restaurants: A research agenda”, *Research in Hospitality Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 33–36.
144. Jacobs, G. and Klosse, P. (2016) “Sustainable restaurants: A research agenda”, *Research in Hospitality Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 33–36.
145. Jang, S., Ha, J. and Park, K. (2012) “Effects of ethnic authenticity: Investigating Korean restaurant customers in the U.S.” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 990–1003.
146. Jang, S.C.S., Ha, A. and Silkes, C.A. (2009) “Perceived attributes of Asian foods: from the perspective of the American customers”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, pp. 63–70.
147. Janjić, V., Todorović, M. and Jovanović, D. (2015) “Komparativna analiza savremenih modela merenja i upravljanja performansama preduzeća”, *Ekonomске teme*, Vol. 53 No. 2(9), pp. 303-318.
148. Javorcik, B. and Sawada, N. (2018) “The ISO 9000 certification: Little pain, big gain?” *European Economic Review*, Vol. 105 No. C, pp. 103-114.
149. Jeong, E. and Jang, S.S. (2015) “Healthy menu promotions: a match between dining value and temporal distance”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 45, pp. 1–13.
150. Jimenez-Beltran, F.J., Lopez-Guman, T. and Cruz, F.G.S. (2016) „Analysis of the Relationship between Tourism and Food Culture“, *Sustainability*, Vol. 8 No. 5, pp. 1-11.
151. Jimenez-Chavez, R., Connors, P. and Josiam, B. (2016) “The Influence of Organic Labeling and Price on Restaurant Menu Choice”, *Journal of Nutrition Education and Behavior*, Vol. 48 No. 7, pp. 105.
152. Jin, N., Goh, B., Huffman, L. and Yuan, J.J. (2015a) “Predictors and Outcomes of Perceived Image of Restaurant Innovativeness in Fine-Dining Restaurants”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 457-485.

153. Jin, N., Line, N.D. and Merkebu, J. (2015b) "Examining the Impact of Consumer Innovativeness and Innovative Restaurant Image in Upscale Restaurants", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 57 No. 3, pp. 268–281.
154. Jogaratnam, G. (2017a) "How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 31, pp. 211–219.
155. Jogaratnam, G. (2017b) "The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 60, pp. 104–113.
156. Johne, A. and Davies, R. (2000) "Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18 No. 1, pp. 6-14.
157. Johns, N. and Kivela, J. (2001) "Perceptions of the first time restaurant customer", *Food Service Technology*, Vol. 1 No. 1, pp. 5-11.
158. Johns, N. and Pine, R. (2002) "Consumer behavior in the food service industry: a review", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 119-34.
159. Jones, P. and Mifli, M. (2001) "Menu development and analysis in UK restaurant chains", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 3 No. 1, pp. 61-71.
160. Joseph, S.M. and Flynn, L.R. (2015) "Offline and Online Atmospheric: Toward a Typology of Online Environmental Cues", *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, pp. 63–68.
161. Josiam, B. and Foster, C. (2009) "Nutritional information on restaurant menus", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 No. 7, pp. 876–891.
162. Josiam, B.M. and Monteiro, P.A. (2004) "Tandoori Tastes: Perceptions of Indian Restaurants in America", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 18-26.

163. Jung, S., Kim, J.H., Kang, K.H. and Kim, B. (2018) “Internationalization and corporate social responsibility in the restaurant industry: risk perspective”, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 26 No. 7, pp. 1105-1123.
164. Jung-Suk, A. and Soo-Bum, L. (2017) “A Study on the Effects of Employees' Emotional Labor on Customer Orientation and Business Performance in Restaurants”, *Culinary science and hospitality research*, Vol. 23 No. 8, pp. 67-82.
165. Kafel, P. and Sikora, T. (2013) “The usage of quality management methods and tools in food sector organizations”, *Food Science Technology Quality*, Vol. 1 No. 86, pp. 204-216.
166. Kaiser, H. (1970) „A second generation Little Jify“, *Psychometrika*, Vol. 35, pp. 401-415.
167. Kaiser, H. (1974) „An index of factorial simplicity“, *Psychometrika*, Vol. 39, pp. 31-36.
168. Kala, D. and Bagri, S.C. (2014) “Key performance indicators for hospitality industry: A study from the tourist state of Uttarakhand, India”, *Tourismos: an International Multidisciplinary Journal of Tourism*, Vol. 9 No. 1, pp. 187-206.
169. Kala, D. and Bagri, S.C. (2016) “Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of balanced scorecard using DEMATEL technique”, *International Journal of Business Excellence*, Vol. 10 No. 2, pp. 240.
170. Kalenjuk, B., Tešanović, D. and Gagić, S. (2014) “Regional development of tourist destinations through the development of gastronomic tourism”, *Proceeding of Since the crisis on development, the 4th International Scientific Conference*, BiH, pp. 363-374.
171. Kang, J., Jun, J. and Arendt, S.W. (2015) “Understanding customers' healthy food choices at casual dining restaurants: Using the Value–Attitude–Behavior model”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 48, pp. 12-21.

172. Kant, A.K. and Graubard, B.I. (2018) “A prospective study of frequency of eating restaurant prepared meals and subsequent 9-year risk of all-cause and cardiometabolic mortality in US adults”, *PloS one*, Vol. 13 No. 1, pp. e0191584.
173. Karim, M., Othman, M., Abdul Halim, N. and Salleh, H. (2011) “Evaluating the Critical Success Factors of Restaurants in Kuala Lumpur” *Proceeding of 29th EuroCHRIE Annual Conference*. Dubrovnik, pp.15-29.
174. Kasiri, L.A., Guan Cheng, K.T., Sambasivan, M. and Sidin, S.Md. (2017) “Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 35 No. C, pp. 91-97.
175. Kawasaki, H., Kasamatsu, C. and Nonaka, M. (2015) “Cognitive structures based on culinary success factors in the development of new dishes by Japanese chefs at fine dining restaurants”, *Flavour*, Vol. 4 No. 1, pp. 1.
176. Kayser, S.A., Maxwell, J.W. and Toffel, M.W. (2014) *Supply Chain Screening without Certification: The Critical Role of Stakeholder Pressure*. Boston, MA, USA: Harvard Business School.
177. Kim, H.J., Park, J., Kim, M.J. and Ryu, K. (2013) “Does perceived restaurant food healthiness matter? Its influence on value, satisfaction and revisit intentions in restaurant operations in South Korea”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 397–405.
178. Kim, N. and Lee, M. (2012) “Other customers in a service encounter: Examining the effect in a restaurant setting”, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 26 No. 1, pp. 27–40.
179. Kim, W. and Ok, C. (2010) “Customer orientation of service employees and rapport: Influences on service-outcome variables in full-service restaurants”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 34 No. 1, pp. 34–55.
180. Kim, W.G. and Moon, Y.J. (2009) “Customers’ cognitive, emotional, and actionable response to the servicescape: A test of the moderating effect of the restaurant type”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 144–156.

181. Kim, W.G., Han, J.S. and Lee, E. (2001) “Effects of Relationship Marketing on Repeat Purchase and Word of Mouth”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 25 No. 3, pp. 272–288.
182. Kim, W.G., Lee, Y.K. and Yoo, Y.J. (2006) “Predictors of relationship quality and relationship outcomes in luxury restaurants”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 30 No. 2, pp. 143-169.
183. Kim, Y. and Zapata Ramos, M.L. (2018) “Stakeholder responses toward fast food chains’ CSR: Public health-related vs generic social issue-related CSR initiatives”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 23 No. 1, pp. 117-138.
184. Kimes, S.E. (2011) “The future of distribution management in the restaurant industry”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 189-194.
185. Kimes, S.E. and Thompson, G.M. (2004) “Restaurant revenue management at Chevys: determining the best table mix”, *Decision Sciences*, Vol. 35 No. 3, pp. 371-392.
186. Kincaid, C.S. and Corsun, D.L. (2003) “Are consultants blowing smoke? An empirical test of the impact of menu layout on item sales”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 226-231.
187. Kivela, J., Inbakaran, R. and Reece, J. (2000) “Consumer research in the restaurant environment, Part 3. Analysis, findings and conclusions”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 13–30.
188. Klerks, M., Bernal, M.J., Roman, S., Bodenstab, S., Gil, A. and Sanchez-Siles, L.M. (2019) “Infant Cereals: Current Status, Challenges, and Future Opportunities for Whole Grains”, *Nutrients*, Vol. 11 No. 2, pp. 473.
189. Klewitz, J. and Hansen, E.G. (2014) “Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 65, pp. 57–75.
190. Klosse, P.R., Riga, J., Cramwinckel, A.B. and Saris, W.H.M. (2004) “The formulation and evaluation of culinary success factors (CSFs) that

- determine the palatability of food”, *Food Service Technology*, Vol. 4 No. 3, pp. 107–115.
191. Knežević, M., Cerovic, S., Džamić, V. and Radojević, T (2017) „Total Quality Management Implementation and Guest Satisfaction in Hospitality”, *Amfiteatru Economic*, Vol. 19 No. 44, pp. 124-143.
  192. Kojić, N., Dajić, M. i Vučković, N. (2017) “Merenje i unapređenje indikatora ključnih performansi u savremenoj organizaciji”, *Ekonomski signali*, Vol. 12 broj 2, str. 1-9.
  193. Kosar, Lj. (2010) *Hotelijerstvo II*. Beograd:Visoka hotelijerska škola.
  194. Koshki, N., Esmailpour, H. and Ardestani, A.S. (2014) “The study on the effects of environmental quality, food and restaurant services on mental image of the restaurant, customer perceived value, customer satisfaction and customer behavioral intentions: (Case study of Boroujerd's restaurants)”, *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 3 No. 10, pp. 261-272.
  195. Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (2010) *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Zagreb: MATE.
  196. Kovács, B., Carroll, G.R. and Lehman, D.W. (2014) “Authenticity and consumer value ratings: Empirical tests from the restaurant domain”, *Organization Science*, Vol. 25 No. 2, pp. 458-478.
  197. Kozonova, J., Stepanova, V., Salavelis, A., Kulyk, A. (2019) “Sweet Ices with High Nutritional Value” in Nadykto, V. (ed.) *Modern Development Paths of Agricultural Production: Trends and Innovations*. Switzerland: Springer International Publishing, pp. 729-736.
  198. Krasavčić, M. (2018a) „Jelensko meso u gastronomskoj ponudi lovačkih restorana Beograda”, *Zbornik radova VII Međunarodnog kongresa HOTELPLAN 2018, Gostoprimstvo kao faktor kvaliteta ponude i konkurentnosti turističke destinacije*, Beograd, Srbija, str. 289-299.
  199. Krasavčić, M. (2018b) „Gastronomska ponuda ribljih restorana Beograda”, *Zbornik radova VII Međunarodnog kongresa HOTELPLAN 2018, Gostoprimstvo kao faktor kvaliteta ponude i konkurentnosti turističke destinacije*, Beograd, Srbija, str. 306-313.

200. Krstić, D. (2016) “Kulturni koreni srpske kafane”, *Kultura*, broj 151, str. 88-118.
201. Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I. and Buyruk, L. (2010) “The human dimension: a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 51 No. 2, pp.171-214.
202. Kwong L.Y.L. (2005) “The application of menu engineering and design in Asian restaurants”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 91-106.
203. Lai, M.Y., Khoo-Lattimore, C. and Wang, Y. (2018) „A perception gap investigation into food and cuisine image attributes for destination branding from the host perspective: The case of Australia”, *Tourism management*, Vol. 69, pp. 579-595.
204. Lai, M.Y., Khoo-Lattimore, C. and Wang, Y. (2019) “Food and cuisine image in destination branding: Toward a conceptual model”, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 19 No. 2, pp. 238-251.
205. Lajšić, H. (2016) *Razvoj modela upravljanja ljudskim resursima uz podršku informacionih tehnologija* (doktorska disertacija), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu.
206. Lang, B. (2011) „How Word-of-mouth Communication Varies across Service Encounters“, *Managing Service Quality*, Vol. 21 No. 6, pp. 582-598.
207. Le, P.N. and Needham, C.R. (2019) “Factors Contributing to the Success of Ethnic Restaurant Businesses in Canada”, *Open Journal of Business and Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 1586-1609.
208. Lee, C., Hallak, R. and Sardeshmukh, S.R. (2016) “Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model”, *Tourism Management*, Vol. 53, pp. 215-228.
209. Lee, G., Kim, T.T., Shin, S.H. and Oh, I.K. (2012b) “The managed heart: the structural analysis of the stressor – strain relationship and customer orientation among emotional labor workers in Korean hotels. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 1067–1082.

210. Lee, H. E. (2015) “Does a server’s attentiveness matter? Understanding intercultural service encounters in restaurants”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 50, pp. 134–144.
211. Lee, I. and Arcodia, C. (2011) “The Role of Regional Food Festival for Destination Branding”, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 13 No. 4, pp. 355-367.
212. Lee, J. E., Nelson, D. and Almanza, B. A. (2012a) “Health inspection reports as predictors of specific training needs”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 522-528.
213. Lee, K. and Ha, I. (2014) “How does economic recession effect the restaurant industry?”, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 353–362.
214. Lee, S. and Jeong, M. (2012) “Effects of e-servicescape on consumers' flow experiences”, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 3 No. 1, pp. 47-59.
215. Lee, S., Singal, M. and Kang, K.H. (2013) “Corporate social responsibility and financial performance link in the US restaurant industry: Do economic conditions matter?”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 2 – 10.
216. Legrand, W., Sloan, P., Simons-Kaufmann, C. and Fleischer, C. (2010) “A review of restaurant sustainable indicators”, *Advances in Hospitality and Leisure*, Vol. 6, pp. 167–183.
217. Leonard, D. (2009) “Driving customer satisfaction through employee satisfaction using the Baldrige criteria to reinforce the connections”, *Quality Texas Foundation*, pp. 1–3.
218. Lesonsky, R. (2012) *Expanding your restaurant: Building a chain vs. franchising* [Online]. Available at: <https://core.score.org/system/files/u209922/Spike%20-20Chain%20v%20%20franchise.pdf> (Accessed: 29 April 2020)
219. Lin, C.F. and Lin, Y.Y. (2010) “Internal and external marketing for exotic restaurants”, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 193-216.

220. Lin, Y.C., Pearson, T.E. and Cai L.A. (2011) “Food as a form of destination identity: A tourism destination brand perspective”, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 11 No. 1, pp. 30–48.
221. Linassi, R., Alberton, A. and Marinho, S.V. (2016) “Menu engineering and activity-based costing: An improved method of menu planning”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 7, pp. 1417-1440.
222. Liu, S., Furrer, O. and Sudharshan, D. (2001) “The relationships between culture and behavioral intentions toward services”, *Journal of service research*, Vol. 4 No. 2, pp. 118–129.
223. Liu, Y. and Jang, S. (2009) “The effects of dining atmospherics: An extended Mehrabian-Russell model”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 494–503.
224. Llach, J., Perramon, J., Alonso-Almeida, M. del M. and Bagur-Femenías, L. (2013) “Joint impact of quality and environmental practices on firm performance in small service businesses: an empirical study of restaurants”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 44, pp. 96–104.
225. Lončar, M. (2005) “Strategijsko upravljanje restoranskim uslugama i proizvodima”, *Hotel link*, broj 5, str. 9–18.
226. Longart, P. (2010) “What drives word-of-mouth in restaurants?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 121–128.
227. Lotti, A. (2010) “The commoditization of products and taste: Slow Food and the conservation of agro biodiversity”, *Agriculture and Human Values*, Vol. 27 No. 1, pp. 71-83.
228. Lu, A.C.C., Gursoy, D. and Lu, C.Y. (2015) “Authenticity perceptions, brand equity and brand choice intention: The case of ethnic restaurants”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 50, pp. 36-45.
229. Lu, B., Li, M. and Yin, R. (2015) “Phytochemical Content, Health Benefits, and Toxicology of Common Edible Flowers: A Review (2000–2015)”, *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, Vol. 56(sup1), pp. 130–148.

230. Lu, L. and Gursoy, D. (2017) “Does offering an organic food menu help restaurants excel in competition? An examination of diners’ decision-making”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 63, pp. 72-81.
231. Lu, X., Ba, S., Huang, L. and Feng, Y. (2013) “Promotional marketing or word-of-mouth? Evidence from online restaurant reviews,” *Information Systems Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 596–612.
232. Luo, T. and Stark, P.B. (2014) *Only the bad die young: Restaurant mortality in the Western US*. Ithaca, NY: Cornell University Library.
233. Lusk, J.L. and Norwood, F.B. (2016) “Some vegetarians spend less money on food, others don’t”, *Ecological Economics*, Vol. 130, No. C, pp. 232–242.
234. Ma, J., Qu, H.L., Njite, D. and Chen, S. (2011) “Western and Asian customers’ perception towards Chinese restaurants in the United States”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 12, No. 2, pp. 121–139.
235. Mac Con Iomaire, M. (2013) “Public dining in Dublin: The history and evolution of gastronomy and commercial dining 1700–1900”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 227 – 246.
236. Madera, J.M., Dawson, M., Guchait, P. and Belarmino, A. M. (2017) “Strategic human resources management research in hospitality and tourism”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 48–67.
237. Madrid-Guijarro, A., Garcia, D. and Van Auken, H. (2009) “Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 No. 4, pp. 465–488.
238. Magnini, V.P. and Kim, S. (2016) “The influences of restaurant menu font style, background color, and physical weight on consumers’ perceptions”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 53, pp. 42–48.
239. Mamalis, S. (2009) “Critical success factors of the foodservice industry”, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, Vol. 21 No. 2-3, pp. 191–206.

240. Mandabach, K.H., Siddiqui, M.A., Blanch, G.F. and VanLeeuwen, D.M. (2011) "Restaurant Viability: Operations Rating of Contributing Success Factors", *Journal of Culinary Science & Technology*, Vol. 9 No. 2, pp. 71–84.
241. Manning, K.C., Bearden, W.O. and Madden, T.J. (1995) "Consumer innovativeness and the adoption process", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 4 No. 4, pp. 329-345.
242. Mariani J. (1991) *America Eats Out*. New York: William Morrow, pp. 25–27.
243. Marinkovic, V., Senic, V. and Mimovic, P. (2015) "Factors affecting choice and image of ethnic restaurants in Serbia", *British Food Journal*, Vol. 117 No. 7, pp. 1903–1920.
244. Martin, R. (2003) "Professor says chef DiSpirito's TV ads flunk —reality test, inflate restaurant failure rate" *Nation's Restaurant News*, Vol. 37 No. 25, pp. 2.
245. Mašić, S., Zarkov, J. i Milovanović, M. (2014) "Uticaj kvaliteta rada hotelskih domaćinstava na on-line imidž beogradskih hotela", *Hotel link*, Vol. 15, str. 125-131.
246. Massaglia, S., Merlino, V. M., Borra, D., Bargetto, A., Sottile, F. and Peano, C. (2019) "Consumer Attitudes and Preference Exploration towards Fresh-Cut Salads Using Best–Worst Scaling and Latent Class Analysis", *Foods*, Vol. 8 No. 11, pp. 568.
247. Miksen, C. (2019) *Key Elements of a Successful Restaurant*. [Online]. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/key-elements-successful-restaurant-25545.html> (Accessed: 27 January 2020)
248. Milićević, S. i Đorđević, N. (2018) "Uloga gastronomije u izgradnji imidža turističke destinacije", *Proceedings of 7<sup>th</sup> international congress-HOTELPLAN 2018*, Belgrade, Serbia, str. 106-112.
249. Milošević, S., Škrbić, I. i Jegdić, V. (2017): "Globalizacija- medijator savremenog turizma", *Poslovna ekonomija*, Vol. 11 broj 1, str. 208-229.
250. Mišković, I., Holodkov, V. i Radin, I. (2015) "Upotreba mobilnih aplikacija u promovisanju turističke ponude zaštićenih delova prirode", *TIMS Acta*, broj 9, str. 75-86.

251. Mohsin, A. and Lengler, J. (2015) "Exploring the Antecedents of Staff Turnover Within the Fast-Food Industry: The Case of Hamilton, New Zealand", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 14 No. 1, pp.1-24.
252. Mouritsen, O.G., Rhatigan, P. and Pérez-Lloréns, J.L. (2018a) "The rise of seaweed gastronomy: phycogastronomy", *Botanica Marina*, Vol. 62 No. 3, pp. 195–209.
253. Mouritsen, O.G., Rhatigan, P. and Pérez-Lloréns, J.L. (2018b) "World cuisine of seaweeds: science meets gastronomy" *International Journal of Gastronomy and Food Science*, Vol. 14, No. 1, pp. 55-65.
254. Munjal, S., Sharma, S. and Menon, P. (2016) "Moving towards "Slow Food", the new frontier of culinary innovation in India", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 8 No. 4, pp. 444-460.
255. Mykletun, R.J. and Gyimóthy, S. (2010) "Beyond the renaissance of the traditional Voss sheep's-head meal: Tradition, culinary art, scariness and entrepreneurship", *Tourism Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 434–446.
256. Myung, E., Barrash, D. and Feinstein, A. (2006) "The effects of coupon promotion on repeat visits in restaurants", *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 9 No. 1, pp. 55-75.
257. Namkung, Y. and Jang, S. (2007) "Does food quality really matter in restaurant? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 31 No. 3, pp. 387–410.
258. Namkung, Y. and Jang, S. (2008) "Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 142-155.
259. Nešić, M. (2017) "Japanski menadžment u sportskim organizacijama", *TIMS Acta*, broj 11, str. 121-131.
260. Newman, D., Moncarz, E.S. and Kay, C.L. (2014) "Factors affecting lodging career success: an analysis of management philosophies", *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Vol. 15 No. 1, pp. 1-18.
261. Nikolić, D. (2014) "Pristupi kontroli troškova u hotelsko-restoranskom poslovanju", *Hotel link*, Vol. 15 broj 23-24, str. 53-65.

262. Noel, A.N. and Kumari, K. (2015) "Trends in the Food and Beverage Sector of the Hospitality Industry", *Advances in Economics and Business Management (AEBM)*, Vol. 2 No. 15, 1507-1509.
263. Okumus, B., Okumus, F. and Mckercher, B. (2007) "Incorporating local and international cuisines in the marketing of tourism destination: The cases of Hong Kong and Turkey", *Tourism Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 253-261.
264. Olfert, M.D. and Wattick, R.A. (2018) "Vegetarian Diets and the Risk of Diabetes", *Current Diabetes Reports*, Vol. 18 No. 11, pp. 101.
265. Omar, S.R., Karim, S.A., Bakar, A.Z.A. and Omar, S.N. (2015) "Safeguarding Malaysian Heritage Food (MHF): The Impact of Malaysian Food Culture and Tourists' Food Culture Involvement on Intentional Loyalty", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 172, pp. 611–618.
266. Oonincx, D.G. and de Boer, I. J. (2012) "Environmental impact of the production of mealworms as a protein source for humans – a life cycle assessment", *PLoS One*, Vol. 7 No. 12, pp. e51145.
267. Ottenbacher, M. and Gnoth, J. (2005) "How to develop successful hospitality innovation", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46 No. 2, pp. 205-222.
268. Ottenbacher, M. and Harrington, R. (2007) "The innovation development process of Michelin-starred chefs", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 444-460.
269. Ottenbacher, M. C. and Harrington, R. J. (2011) "A Case Study of a Culinary Tourism Campaign in Germany", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 37 No. 1, pp. 3–28.
270. Oxborrow, L. and Brindley, C. (2013) "Adoption of "eco-advantage" by SMEs: Emerging opportunities and constraints", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 355–375.
271. Ozdemir, B. and Caliskan, O. (2014) "A review of literature on restaurant menus: Specifying the managerial issues", *International Journal of Gastronomy and Food Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 3–13.
272. Pallant, J. (2017) *SPSS Priručnik za preživljavanje*. Beograd: Mikroknjiga.

273. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988) "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, pp. 12-40.
274. Park, K. and Jang, S. (2012) "Duration of advertising effect: Considering franchising in the restaurant industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 257-265.
275. Park, K. and Khan, M.A. (2006) "An Exploratory Study to Identify the Site Selection Factors for U.S. Franchise Restaurants", *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 8 No. 1, pp. 97-114.
276. Park, S. and Allen, J.P. (2013) "Responding to online reviews: Problem solving and engagement in hotels", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 54 No. 1, pp. 64-73.
277. Parsa, H.G., Gregory, A. and Terry, M. (2010) "Why do restaurants fail? Part III: An analysis of macro and micro factors", *Emerging Aspects Redefining Tourism and Hospitality*, Vol. 1 No. 1, pp. 16-25.
278. Parsa, H.G., Kreeger, J.C., van der Rest, J.P., Xie, L.K., and Lamb, J. (2019) "Why Restaurants Fail? Part V: Role of Economic Factors, Risk, Density, Location, Cuisine, Health Code Violations and GIS Factors", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, pp. 1-26.
279. Parsa, H.G., Self, J., Njite, D. and King, T. (2005) "Why restaurants fail?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46 No. 3, pp. 304-322.
280. Parsa, H.G., Self, J., Sydnor-Busso, S. and Yoon, H.J. (2011) "Why restaurants fail? Part II: The impact of affiliation, location, and size on restaurant failures—Results from a survival analysis", *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 14 No. 4, pp. 360-379.
281. Parsa, H.G., van der Rest, J.P.I, Smith, S.R., Parsa, R.A., Bujisic, M. (2015) "Why Restaurants Fail? Part IV: The Relationship between Restaurant Failures and Demographic Factors", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 56, No. 1, pp. 80-90.

282. Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M.-V., Verma, R., Mondéjar-Jiménez, J. and Vargas-Vargas, M. (2014) “The Impact of Environmental Certification on Hotel Guest Ratings”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 55 No. 1, pp. 40–51.
283. Penga, N., Chenb, A. and Hungc, K.P. (2017) “The effects of Teppanyaki restaurant stimuli on diners' emotions and loyalty”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 60, pp. 1-12.
284. Perry, S.C. (2001) “The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 No. 3, pp. 201-208.
285. Poulston, J. and Yiu, A.Y.K. (2011) “Profit or principles: Why do restaurants serve organic food?”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 184–191.
286. Prayag, G., Landré, M. and Ryan, C. (2012) “Restaurant location in Hamilton, New Zealand: Clustering patterns from 1996 to 2008”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 430–450.
287. Quan, S. and Wang, N. (2004) “Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism”, *Tourism Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 297–305.
288. Radojevic, T., Stanisic, N. and Stanic, N. (2015) “Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry”, *Tourism Management*, Vol. 51, pp. 13–21.
289. Rand, G.E.D., Heath, E. and Alberts, N. (2003) “The role of local and regional food in destination marketing: A South African situation analysis”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 14 No. 3-4, pp. 97-112.
290. Rangus, M. and Brumen, B. (2016) “Development of tourism research”, *Teorija in praksa*, Vol. 53 No. 4, pp. 929-941.
291. Rather, R.A. and Sharma, J. (2016) „Brand Loyalty with Hospitality Brands”, *Pacific Business Review International*, Vol. 1 No. 3, pp. 76-85.
292. Rawal, Y.S. and Dani, R. (2017) “Next generation trends in food and beverage service sector”, *International Journal of Management, IT & Engineering*, Vol. 7 No. 11, pp. 87-92.

293. Renko, M., Bullough, A. and Saeed, S. (2016) “Entrepreneurship under adverse conditions: Global study of individual resilience and self-efficacy”, *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2016 No. 1, pp. 1901–1906.
294. Renna, M., Di Gioia, F., Leoni, B., Mininni, C. and Santamaria P. (2017b) “Culinary assessment of self produced microgreens as basic ingredients in sweet and savoury dishes”, *Journal of Culinary Science & Technology*, Vol. 15 No. 2, pp. 126-142.
295. Renna, M., Gonnella, M., de Candia, S., Serio, F. and Baruzzi, F. (2017a). Efficacy of Combined Sous Vide -Microwave Cooking for Foodborne Pathogen Inactivation in Ready-to-Eat Chicory Stems. *Journal of Food Science*, Vol. 82 No. 7, pp. 1664–1671.
296. Restaurant Key Performance Indicators (2020) *Success Metrics To Track And Optimize* [Online]. Available at: [www.posist.com](http://www.posist.com) (Accessed: 24 February 2020)
297. Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D. and Palacués-Marqués (2016) “Entrepreneurial attributes of human capital and contingency factors in the culinary tourism”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 12 No. 1, pp. 67-85.
298. Robinson, C., Abbott, J. and Shoemaker, S. (2005) “Recreating cheers: An analysis of relationship marketing as an effective marketing technique for quick-service restaurants”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 No. 7, pp. 590-599.
299. Robinson, R.N.S. and Getz, D. (2014) "Profiling potential food tourists: an Australian study", *British Food Journal*, Vol. 116 No. 4, pp. 690-706.
300. Rockart, J. F. (1979) “Chief executives define their own information needs”, *Harvard Business Review*, Vol. 57, pp. 81-93.
301. Rotkin-Ellman, M., Wong, K.K. and Solomon, G.M. (2011) “Seafood Contamination after the BP Gulf Oil Spill and Risks to Vulnerable Populations: A Critique of the FDA Risk Assessment”, *Environmental Health Perspectives*, Vol. 120 No. 2, pp. 157–161.
302. Ryu, K., Lee, H.R. and Kim, W.G. (2012) “The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer

- perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 200–223.
303. Sánchez-Cañizares, S.M. and López-Guzmán, T. (2012) “Gastronomy as a tourism resource: Profile of the culinary tourist”, *Current Issues in Tourism*, Vol. 15 No. 3, pp. 229–245.
304. Santeramo, F.G., Carlucci, D., De Devitiis, B., Seccia, A., Stasi, A., Viscecchia, R. and Nardone, G. (2018) “Emerging trends in European food, diets and food industry”, *Food Research International*, Vol. 104, pp. 39-47.
305. Santos, G., Mendes, F. and Barbosa, J. (2011) “Certification and integration of management systems: The experience of Portuguese small and medium enterprises”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19 No. 17-18, pp. 1965–1974.
306. Sarmiento, C.V. and El Hanandeh, A. (2018) “Customers’ perceptions and expectations of environmentally sustainable restaurant and the development of green index: The case of the Gold Coast, Australia”, *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 15, 16–24.
307. Self, J.T., Jones, M.F. and Botieff, M. (2015) “Where restaurants fail: A longitudinal study of micro locations”, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 18 No. 4, pp. 328–340.
308. Sharma, T., Chen, J. and Liu, W. (2020) “Eco-innovation in hospitality research (1998-2018): a systematic review”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 913-933.
309. Shaw, G., Bailey, A. and Williams, A. (2011) “Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: examples from the hotel industry”, *Tourism Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 207-214.
310. Shcherbak, V. (2016) “Open innovations as a tool of restaurant business effective activity”, *Менеджмент*, Vol. 24 pp. 115–127.
311. Shields, J. (2006) “Restaurant revenue management: an investigation into changing standard operating procedures to maximize revenue”, *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 17 No. 1, pp. 77-85.

312. Sidali, K.L. and Hemmerling, S. (2014) “Developing an authenticity model of traditional food specialties”, *British Food Journal*, Vol. 116 No. 11, pp. 1692-1709.
313. Sigala, M. and Kyriakidou, O. (2015) “Creativity and innovation in the service sector”, *The Service Industries Journal*, Vol. 35 No. 6, pp. 297-302.
314. Škrbić, I., Nešić, M., Mišković, I. and Milošević, S. (2019) “Perception of factors of entrepreneurship development in Vojvodina’s sustainable tourism by various business actors”, *Economics Of Agriculture*, Vol. 66 No. 4, pp. 1143-1155.
315. Skryl, T., Gregoric, M. and Dugi, V. (2018) “Culinary Trends in the Republic of Croatia as Part of Gastro Tourism Development”, *European Research Studies Journal*, Vol. XXI No. 3, pp. 465-475.
316. Slåtten, T. (2014) “Determinants and effects of employee’s creative self-efficacy on innovative activities”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 6 No. 4, pp. 326-347.
317. Službeni glasnik (2019) *Zakon o ugostiteljstvu Sl. glasnik RS, br. 17/2019*
318. Sofiyabadi, J., Kolahi, B. & Valmohammadi, C. (2015) “Key performance indicators measurement in service business: a fuzzy VIKOR approach”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 27 No. 9-10, pp. 1028–1042.
319. Soriano, D.R. (2002) “Customers’ Expectations Factors in Restaurants: The Situation in Spain”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19 No. 8-9, pp. 1055-1067.
320. Sparks, B.A. and Bradley, G.L. (2014) “A “Triple A” Typology of Responding to Negative Consumer-Generated Online Reviews”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 41 No. 6, pp. 719–745.
321. Stancu, V., Haugaard, P. and Lähteenmäki, L. (2016) “Determinants of consumer food waste behaviour: two routes to food waste”, *Appetite*, Vol. 96, pp. 7e17.

322. Stevens, P., Knutson, B. and Patton, M. (1995) "DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurants", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 36 No. 2, pp. 56-60.
323. Stijović, M. (2016) "Znak pitanja za beogradske kafane", *Kultura*, br. 151, str. 204-226.
324. Stojanović, D. (2018) „Značaj gastronomskih festivala za promociju lokalne hrane i gastronomije“. *Proceedings of 7<sup>th</sup> international congress-HOTELPLAN, Belgrade, Serbia*, str. 133-143.
325. Stoll-Kleemann, S. and Schmidt, U.J. (2016) "Reducing meat consumption in developed and transition countries to counter climate change and biodiversity loss: a review of influence factors", *Regional Environmental Change*, Vol. 17 No. 5, pp. 1261–1277.
326. Su L. and Hsu, M.K. (2013) "Service Fairness, Consumption Emotions, Satisfaction, and Behavioral Intentions: The Experience of Chinese Heritage Tourists", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 30 No. 8, pp. 786-805.
327. Su, C.S. (2011) "The role of service innovation and customer experience in ethnic restaurants", *The Service industries journal*, Vol. 31 No. 3, pp. 425-440.
328. Sulek, J.J. and Hensley, R.L. (2004) "The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: The case of a full-service restaurant", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 45 No. 3, pp. 235–247.
329. Sun, Y.H.C. (2013) "Menu nutrition labels' effects on customers' attitudes toward menu and restaurant dining intentions – the moderating role of psychosocial factors", *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 16 No. 2, pp. 139-154.
330. Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (20013) *Using multivariate statistics* (7th ed.). Boston: Pearson Education.
331. Tarí, J.J., Molina-Azorín, J.F. and Heras, I. (2012) "Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review", *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 296-322.
332. Tas, A.A., Umit, N., Alkan, R.O., Boynak, A. and Yeral, S.D. (2019) "Approximation of Protein Quality (DIAAS) of Vegetarian Dishes Served in

- Restaurants”, *International Journal of Obesity and Nutritional Science*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-5.
333. Teng, Y.M., Wu, K.S. and Huang, D.M. (2014) “The influence of green restaurant decision formation using the VAB model: The effect of environmental concerns upon intent to visit”, *Sustainability*, Vol. 6 No. 12, pp. 8736–8755.
334. Tews, M.J., Michel, J.W., Stafford, K. (2013) “Does fun pay? The impact of workplace fun on employee turnover and performance”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 54 No. 4, pp. 370–382.
335. Thienhirun, S. and Chung, S. (2017) “Influence of List of Values on Customer Needs, Satisfaction, and Return Intention in Ethnic Restaurants”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 26 No. 8, pp. 868–888.
336. Tomić, S., Delić, D. and Stoiljković, A. (2018) “Resursna produktivnost i eko-efikasnost - savremeni koncepti poslovne uspešnosti”, *Poslovna ekonomija*, Vol. 12 broj 2, str. 111-127.
337. Torres, E.N. (2014) “Deconstructing Service Quality and Customer Satisfaction: Challenges and Directions for Future Research”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 23 No. 6, pp. 652–677.
338. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Sad: Data status.
339. Trajković, V. (2012) “Orijentalni ples i kafana”, u Đorđević, D. (ed.) *Kafanologija*. Beograd: Službeni glasnik, pp. 442.
340. Tredinnick, L. (2006) “Web 2.0 and business: A pointer to the intranets of the future”, *Business Information Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 228–234.
341. Tucović, M., Simović, J. i Nedeljković, D. (2018) “Znanje i veština ljudskih resursa za turizam budućnosti”. *Zbornik radova, Hotelplan 2018*, Beograd, pp. 361-372.
342. Tzeng, G.H., Teng, M.H., Chen, J.J. and Opricovic, S. (2002) “Multicriteria selection for a restaurant location in Taipei”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 171–187.
343. UNWTO (2020) *Definitions committee on tourism and competitiveness*. CTC . [Online]. Available at:

<http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/ctcdefinitionsenweb.pdf> (Accessed: 27 May 2020)

344. Urban, L.E., Weber, J.L., Heyman, M.B., Schichtl, R.L., Verstraete, S., Lowery, N.S., Das, S.K., Schleicher, M.M., Rogers, G., Economos, C., Masters, W.A., ... Roberts, S.B. (2016) “Energy Contents of Frequently Ordered Restaurant Meals and Comparison with Human Energy Requirements and U.S. Department of Agriculture Database Information: A Multisite Randomized Study”, *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, Vol. 116 No. 4, pp. 590-8.e6.
345. Van Looy, A., Shafagatova, A. (2016) “Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics”, *SpringerPlus*, Vol. 5, pp. 1797.
346. vanJaarsveld, D.D., Walker, D.D., Skarlicki, D.P. (2010) “The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility”, *Journal of Management*, Vol. 36 No. 6, pp. 1486–1504.
347. Vuksanović, N., Tešanović, D. i Kalenjuk, B. (2016) “Lokalna gastronomija kao sredstvo marketinga destinacije – primer Republike Srbije”, *Marketing*, Vol. 47 No. 4, pp. 305 – 311.
348. Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O. and Othuon, L. (2010) “Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: a managerial perspective”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 17 No. 6, pp. 858–875.
349. Walker, J.R. (2011) *The Restaurant: from definition to explanation*. 6<sup>th</sup> edn. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,.
350. Wang, C.Y. and Mattila, A.S. (2015) “The impact of service escape cues on consumer prepurchase authenticity assessment and patronage intentions to ethnic restaurants”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 39 No. 3, pp. 346-372.
351. Wansink, B. and Love, K. (2014) “Slim by design: Menu strategies for promoting high-margin, healthy foods”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 42, pp. 137–143.

352. Wansink, B., Van Ittersum, K. and Painter, J.E. (2005) “How descriptive food names bias sensory perceptions in restaurants”, *Food Quality and Preference*, Vol. 16 No. 5, pp. 393-400.
353. Watkins, M.W. (2000) *Monte Carlo PCA for parallel analysis [computer software]*. State College, PA: Ed and Psych Associates.
354. Williams, A.M. and Shaw, G. (2011) “Internationalization and innovation in tourism”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 38 No. 1, pp. 27–51.
355. Williams, D. (2018) "Indicators of Restaurant Success" , *Marriott Student Review*, Vol. 2 No. 1, Article 9.
356. Wilson, N.L., Holmvall, C.M. (2013) “The development and validation of the Incivility from Customers Scale”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 18 No. 3, pp. 310–326.
357. Winsted, K.F. (1997) “The service experience in two cultures: a behavioralperspective”, *Journal of retailing*, Vol. 73, pp. 337–360.
358. Wu, H.C. and Mohi, Z. (2015) “Assessment of service quality in the fast-food restaurant”, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 18 No. 4, pp. 358-388.
359. [www.iso.org](http://www.iso.org) (Accessed: 13 March 2020)
360. [www.iso.org](http://www.iso.org) (Accessed: 13 March 2020)
361. [www.lightsspeedhq.com](http://www.lightsspeedhq.com) (Accessed: 23 March 2020)
362. [www.pastemagazine.com](http://www.pastemagazine.com) (Accessed: 10 March 2020)
363. [www.restoranprolece.rs](http://www.restoranprolece.rs) (Accessed: 10 July 2020)
364. Xiao, Z., Lester, G. E., Park, E., Saftner, R. A., Luo, Y. and Wang, Q. (2015) “Evaluation and correlation of sensory attributes and chemical compositions of emerging fresh produce: Microgreens”, *Postharvest Biology and Technology*, Vol. 110, pp. 140-148.
365. Xie, K., Zhang, Z., Zhang, Z., Singh, A. and Lee, S. (2016) "Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 9, pp. 2013-2034.
366. Yang, W., Hanks, L., Smith, S.J. and Parsa, H.G. (2015) “FDA ruling and nutritionally focused menus – Part II: Consumer effort versus nutritional

- accuracy in restaurant menus”, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 18 No. 2, pp. 93-110.
367. York, V.K., Brannon, L.A., Shanklin, C.W., Roberts, K.R., Barrett, B.B. and Howells, A.D. (2009) “ Intervention improves restaurant employees’ food safety compliance rates”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 459-478.
368. Youn, H. and Gu, Z. (2010) “Predict U.S.restaurant firm failures: The artificial neural network model versus logistic regression model”, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 10 No. 3, pp. 171–187.
369. Young, J.A., Clark, P.W. and McIntyre, F.S. (2007) “An Exploratory Comparison of the Casual Dining Experience”, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 10 No. 3, pp. 87–105.
370. Yuksel, A. and Yuksel, F. (2002) “Measurement of tourist satisfaction with restaurant services: a segment – based approach”, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 9 No. 1, pp. 52-68.
371. Zaibaf, M., Taherikia, F. and Fakharion, M. (2012) “Effect of perceived service quality on customer satisfaction in the hospitality industry: Gronroos’ service quality model development”, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, Vol. 22 No. 5, pp. 490–504.
372. Zannierah Syed Marzuki, S., Hall, C.M. and Ballantine, P.W. (2012) “Restaurant managers’ perspectives on halal certification”, *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 3 No. 1, pp. 47–58.
373. Zheng, T., Farrish, J. and Wang, X. (2012) “How did different restaurant segments perform differently through the recession? An ARIMA with intervention analysis on U.S. restaurant stock indices”, *Journal of Hospitality Financial Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 1-25.
374. Živadinović, B. i Knežević, M. (2018) “Gostoprimsvo u restoranima u Srbiji iz ugla stranih turista”, *Zbornik radova VII Međunarodnog kongresa HOTELPLAN 2018, Gostoprimsvo kao faktor kvaliteta ponude i konkurentnosti turističke destinacije*, Beograd, Srbija, str. 240-249.
375. Zubanov, V. (2015) *Procesi komunikacije sa potrošačima*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.

## **Spisak skraćenica**

ANOVA- analiza varijanse

FU- faktor uspešnost

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)- Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke u proizvodnji hrane),

IU- indikator uspešnosti

PCA (Principal Components Analysis) – analiza glavnih komponenti

UNWTO- Svetska turistička organizacija

## Spisak tabela

<b>Tabela 2.1.</b> <i>Poređenje tradicionalnog i modernog pristupa u poslovanju restorana.</i> Izvor: Ivkov, M., Blešić, I., Simat, K., Demirović, D., Božić, S. and Stefanović, V. (2016) “Innovations in the restaurant industry: An exploratory study”, <i>Economics of Agriculture</i> , Vol. 63 No. 4, pp. 1169-1186.....	24
<b>Tabela 2.2.</b> <i>Indikatori poslovnog uspeha.</i> Izvor: Gorgievski, M.J., Ascalon, M.E. and Stephan, U. (2011) “Small Business Owners’ Success Criteria, a Values Approach to Personal Differences”, <i>Journal of Small Business Management</i> , Vol. 49 No. 2, pp. 207–232.....	42
<b>Tabela 2.3.</b> <i>Uporedne karakteristike uspešnih i neuspešnih restorana.</i> Izvor: Camillo, A.A., Connolly, D.J. and Woo Gon, K. (2008) “Success and failure in Northern California: Critical Success Factors for Independent Restaurants”, <i>Cornell Hospitality Quarterly</i> , Vol. 49 No. 4, pp. 364–380.....	47
<b>Tabela 2.4.</b> <i>Pregled faktora koji utiču na uspešnost poslovanja restorana.</i> Izvor: Autor.....	55
<b>Tabela 2.5.</b> <i>Faktori koji doprinose uspešnosti jela.</i> Izvor: Autor prema Klosse, P.R., Riga, J., Cramwinckel, A.B. and Saris, W.H.M. (2004) “The formulation and evaluation of culinary success factors (CSFs) that determine the palatability of food”, <i>Food Service Technology</i> , Vol. 4 No. 3, pp. 107–115.....	94
<b>Tabela 4.1.</b> <i>Rezultati analize relijabilnosti (unutrašnje saglasnosti) skale kojom su procenjivani pojedini indikatori uspešnosti restoranskog poslovanja.....</i>	114
<b>Tabela 4.2.</b> <i>Rezultati faktorske analize sa 45 konačnih IU restoranskog poslovanja – Matrica sklopa (Patern Matrix) sa faktorskim težinama i komunalitetima svih komponenti.....</i>	118
<b>Tabela 4.3.</b> <i>Rezultati analize relijabilnosti (unutrašnje saglasnosti) skale kojom su procenjivani uticaji pojedinih faktora na uspešnost restoranskog poslovanja.....</i>	120
<b>Tabela 4.4.</b> <i>Rezultati faktorske analize sa 28 konačnih faktora uspešnosti (FU) restoranskog poslovanja – Matrica sklopa (Patern Matrix) sa faktorskim težinama i komunalitetima svih komponenti.....</i>	124

<b>Tabela 4.5.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitom lokacijom.....</i>	129
<b>Tabela 4.6.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitom lokacijom.....</i>	129
<b>Tabela 4.7.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim oblikom vlasništva.....</i>	130
<b>Tabela 4.8.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim oblikom vlasništva.....</i>	130
<b>Tabela 4.9.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane različitog tipa.....</i>	130
<b>Tabela 4.10.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane različitog tipa.....</i>	131
<b>Tabela 4.11.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitom kuhinjom.....</i>	131
<b>Tabela 4.12.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitom kuhinjom.....</i>	132
<b>Tabela 4.13.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitom brojem mesta za sedenje.....</i>	133
<b>Tabela 4.14.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim brojem mesta za sedenje.....</i>	133
<b>Tabela 4.15.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim brojem zaposlenih.....</i>	134
<b>Tabela 4.16.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim brojem zaposlenih.....</i>	134
<b>Tabela 4.17.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim brojem godina poslovanja.....</i>	135
<b>Tabela 4.18.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti indikatora uspešnosti za restorane sa različitim brojem godina poslovanja.....</i>	135
<b>Tabela 4.19.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim lokacijom.....</i>	138
<b>Tabela 4.20.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim lokacijom.....</i>	138

<b>Tabela 4.21.</b> <i>Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom lokacijom.....</i>	138
<b>Tabela 4.22.</b> <i>Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom lokacijom.....</i>	139
<b>Tabela 4.23.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim oblikom vlasništva.....</i>	139
<b>Tabela 4.24.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim oblikom vlasništva.....</i>	140
<b>Tabela 4.25.</b> <i>Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim oblikom vlasništva.....</i>	140
<b>Tabela 4.26.</b> <i>Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim oblikom vlasništva.....</i>	140
<b>Tabela 4.27.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane različitog tipa.....</i>	141
<b>Tabela 4.28.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane različitog tipa.....</i>	141
<b>Tabela 4.29.</b> <i>Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane različitog tipa.....</i>	141
<b>Tabela 4.30.</b> <i>Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane različitog tipa.....</i>	141
<b>Tabela 4.31.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom kuhinjom.....</i>	142
<b>Tabela 4.32.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom kuhinjom.....</i>	143
<b>Tabela 4.33.</b> <i>Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom kuhinjom.....</i>	143
<b>Tabela 4.34.</b> <i>Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom kuhinjom.....</i>	144
<b>Tabela 4.35.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem mesta za sedenje.....</i>	145
<b>Tabela 4.36.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem mesta za sedenje.....</i>	145

<b>Tabela 4.37.</b> <i>Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom brojem mesta za sedenje.....</i>	145
<b>Tabela 4.38.</b> <i>Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom brojem mesta za sedenje.....</i>	146
<b>Tabela 4.39.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom brojem zaposlenih.....</i>	146
<b>Tabela 4.40.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom brojem zaposlenih.....</i>	147
<b>Tabela 4.41.</b> <i>Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitom brojem zaposlenih.....</i>	147
<b>Tabela 4.42.</b> <i>Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem zaposlenih.....</i>	147
<b>Tabela 4.43.</b> <i>Deskriptivni podaci o prvoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem godina poslovanja.....</i>	148
<b>Tabela 4.44.</b> <i>Deskriptivni podaci o drugoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem godina poslovanja.....</i>	149
<b>Tabela 4.45.</b> <i>Deskriptivni podaci o trećoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem godina poslovanja.....</i>	149
<b>Tabela 4.46.</b> <i>Deskriptivni podaci o četvrtoj komponenti faktora uspešnosti za restorane sa različitim brojem godina poslovanja.....</i>	149
<b>Tabela 4.47.</b> <i>Deskriptivni podaci izvornih stavki indikatora uspešnosti.....</i>	150
<b>Tabela 4.48.</b> <i>Deskriptivni podaci izvornih stavki faktora uspešnosti.....</i>	152
<b>Tabela 5.1.</b> <i>Hijerarhija indikatora uspešnosti restoranskog poslovanja prema oceni menadžera beogradskih restorana.....</i>	163
<b>Tabela 5.2.</b> <i>Hijerarhija faktora uspešnosti restoranskog poslovanja prema oceni menadžera beogradskih restorana.....</i>	168

## Spisak slika

<b>Slika 1.1.</b> <i>Distribucija restorana u odnosu na lokaciju.....</i>	16
<b>Slika 1.2.</b> <i>Distribucija restorana u odnosu oblik vlasništva.....</i>	17
<b>Slika 1.3.</b> <i>Distribucija restorana u odnosu tip usluge.....</i>	17
<b>Slika 1.4.</b> <i>Distribucija restorana u odnosu na vrstu kuhinje.....</i>	18
<b>Slika 1.5.</b> <i>Distribucija restorana u odnosu na broj mesta za sedenje.....</i>	19
<b>Slika 1.6.</b> <i>Distribucija restorana u odnosu na broj zaposlenih.....</i>	19
<b>Slika 1.7.</b> <i>Distribucija restorana u odnosu na trajanje poslovanja.....</i>	20
<b>Slika 2.1.</b> <i>Aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima. Izvor: Lajšić, H. (2016) Razvoj modela upravljanja ljudskim resursima uz podršku informacionih tehnologija (doktorska disertacija), Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu.....</i>	28
<b>Slika 2.2.</b> <i>Uticaj različitih faktora na opstanak restorana. Izvor: Parsa, H. G., Self, J., Njite, D., King, T. (2005) “Why restaurants fail?”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 46 (3), p304-322.....</i>	50
<b>Slika 2.3.</b> <i>Uticaj različitih faktora na opstanak restorana- dopunjen model. Izvor: Camillo, A.A., Connolly, D.J. and Woo Gon, K. (2008) “Success and failure in Northern California: Critical Success Factors for Independent Restaurants”, Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 49 No. 4, pp. 364–380.....</i>	51
<b>Slika 4.1.</b> <i>Dijagram preloma (Scree plot) dobijen analizom 55 izvornih indikatora uspešnosti restoranskog poslovanja.....</i>	116
<b>Slika 4.2.</b> <i>Dijagram preloma (Scree plot) dobijen analizom 45 konačnih indikatora uspešnosti restoranskog poslovanja, zadržanih u faktorskoj matri.....</i>	117
<b>Slika 4.3.</b> <i>Dijagram preloma (Scree plot) dobijen analizom 54 izvorna faktora uspešnosti restoranskog poslovanja.....</i>	121
<b>Slika 4.4.</b> <i>Dijagram preloma (Scree plot) dobijen analizom 28 konačnih faktora uspešnosti (FU) restoranskog poslovanja, zadržanih u faktorskoj matri.....</i>	123

## **Prilog 1: UPITNIK ZA ZA INTERVJU – STUDIJA SLUČAJA**

### I deo- Podaci o restoranu

1. Ime restorana:
2. Lokacija restorana:
3. Koji je tip vlasništva (deo lanca ili samostalni restoran)?
4. Da li je vlasnik menadžder restorana ili ne?
5. Da li je lokal/objekat u vlasništvu restorana ili se iznajmljuje?
6. Koja je vrsta restorana?
7. Koja je vrsta kuhinje?
8. Na koju ciljnu grupu je restoran usmeren?
9. Kakvo je radno vreme restorana?
10. Koja je veličina restorana (m<sup>2</sup>)?
11. Koliko mesta za sedenje ima u restoranu?
12. Koliko osoblja je zaposleno u restoranu?
13. Koje međunarodne standarde restoran primenjuje?

### II deo – Faktori uspešnosti

1. Da li imate definisanu poslovnu strategiju/plan/viziju i ako imate ocenite njen značaj za uspešnost Vašeg poslovanja?
2. Da li u restoran uvodite neke inovacije i koje (od tih inovacija) su se pokazale kao značajne za uspešnost poslovanja?
3. Ocenite značaj lokacije restorana za uspešnost Vašeg poslovanja?
4. Ocenite značaj veličine restorana za uspešnost Vašeg poslovanja?
5. Ocenite značaj gastronomske ponude za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?
6. Ocenite značaj kvaliteta hrane za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?
7. Ocenite značaj kvaliteta usluge za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?
8. Da li obrazovanje, iskustvo i lične osobine vlasnika utiču na uspešnost poslovanja Vašeg restorana i u kom stepenu?
9. Da li lični i porodični život i emocije vlasnika utiču na uspešnost poslovanja Vašeg restorana i u kom stepenu?

10. Ocenite značaj veština i kompetencija osoblja za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?
11. Ocenite značaj on - line oglašavanja i korišćenja društvenih mreža za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?
12. Ocenite značaj konkurencije za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?
13. Ocenite značaj zadovoljstva i lojalnosti gostiju za uspešnost poslovanja Vašeg restorana?
14. Da li postoji još neki faktor koji nismo spomenuli, a da ispoljava veliki uticaj na uspešnost poslovanja Vašeg restorana?
15. Ocenite koji od faktora o kojima ste prethodno pričali imaju najveći značaj za poslovanja Vašeg restorana?

## Prilog 2: Upitnik za anketiranje menadžera beogradskih restorana

Ovaj upitnik predstavlja empirijski deo doktorske disertacije "Gastronomska ponuda u hijerarhiji faktora uspešnosti restoranskog poslovanja". Prema tome, rezultati ovog istraživanja će biti korišćeni u naučne svrhe.

### Osnovni podaci o restoranu

U sledećim pitanjima dajte kratke odgovore o Vašem restoranu

1. Ime restorana:
2. Lokacija restorana:
3. Tip vlasništva (deo lanca ili samostalni restoran): \_\_\_\_\_
4. Vrsta (tip) restorana: \_\_\_\_\_
5. Vrsta kuhinje: \_\_\_\_\_
6. Broj mesta za sedenje: \_\_\_\_\_
7. Broj zaposlenih: \_\_\_\_\_
8. Trajanje (broj godina): \_\_\_\_\_

### Indikatori uspešnosti restoranskog poslovanja

U sledećim pitanjima ocenite u kom stepenu navedeni indikatori ukazuju na uspešnost poslovanja Vašeg restorana, prema priloženoj skali: „1“ – " uopšte ne ukazuje na uspešnost restorana" do „5“ - "u potpunosti ukazuje na uspešnost restorana".

Oznaka	Indikator	Ocena				
		1	2	3	4	5
IU1	Ostvareni ukupni prihodi	1	2	3	4	5
IU2	Rast prihoda	1	2	3	4	5
IU3	Profit/dobit	1	2	3	4	5
IU4	Rast profita	1	2	3	4	5
IU5	Rast finansijskih performansi restorana	1	2	3	4	5
IU6	Ukupni operativni troškovi	1	2	3	4	5
IU7	Procenat troškova hrane	1	2	3	4	5
IU8	Procenat troškova rada	1	2	3	4	5
IU9	Kapital restorana	1	2	3	4	5
IU10	Prosečan iznos računa za obrok	1	2	3	4	5
IU11	Plaćanje dobavljača i kreditora na vreme	1	2	3	4	5
IU12	Prosečan povrat ulaganja	1	2	3	4	5
IU13	Koeficijenti likvidnosti	1	2	3	4	5
IU14	Koeficijenti profitabilnosti	1	2	3	4	5
IU15	Koeficijenti prometa	1	2	3	4	5
IU16	Rast tržišnog učešća	1	2	3	4	5
IU17	Rast prodaje	1	2	3	4	5
IU18	Produktivnost	1	2	3	4	5
IU19	Stepen popunjenosti/ zauzetosti	1	2	3	4	5
IU20	Prodaja hrane i pića	1	2	3	4	5

IU21	Promet osoblja	1	2	3	4	5
IU22	Zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenih	1	2	3	4	5
IU23	Veštine i kompetencije osoblja	1	2	3	4	5
IU24	Obuka i razvoj zaposlenih	1	2	3	4	5
IU25	Stav, ponašanje i stručnost zaposlenih	1	2	3	4	5
IU26	Izgled i ljubaznost osoblja	1	2	3	4	5
IU27	Brzina i odgovornost osoblja	1	2	3	4	5
IU28	Operativna efikasnost	1	2	3	4	5
IU29	Kvalitet života zaposlenih	1	2	3	4	5
IU30	Socijalna odgovornost	1	2	3	4	5
IU31	Pozicija u odnosu na konkurenciju	1	2	3	4	5
IU32	Stepen konkurentnosti	1	2	3	4	5
IU33	Visina neto dobiti u odnosu na konkurenciju	1	2	3	4	5
IU34	Pozicija finansijske likvidnosti u odnosu na konkurenciju	1	2	3	4	5
IU35	Pozicija rasta prodaje u odnosu na konkurenciju	1	2	3	4	5
IU36	Relativni tržišni udeo i pozicija na tržištu	1	2	3	4	5
IU37	Zadovoljstvo stopom rasta prodaje	1	2	3	4	5
IU38	Zadržavanje gostiju	1	2	3	4	5
IU39	Zadovoljstvo gostiju	1	2	3	4	5
IU40	Fleksibilnost i sposobnost prilagođavanja potrebama i željama gostiju	1	2	3	4	5
IU41	Sposobnost da se na vreme ispune zahtevi gostiju	1	2	3	4	5
IU42	Iskorišćenje resursa	1	2	3	4	5
IU43	Nivo korišćenja informacionih i komunikacionih tehnologija	1	2	3	4	5
IU44	Isporuka dobavljača na vreme	1	2	3	4	5
IU45	Žalbe gostiju	1	2	3	4	5
IU46	Usmerenost zaposlenih na inovacije	1	2	3	4	5
IU47	Broj proizvoda i usluga koji se inoviraju godišnje	1	2	3	4	5
IU48	Održavanje kategorizacije restorana	1	2	3	4	5
IU49	Broj redovnih gostiju	1	2	3	4	5
IU50	Broj novostečenih gostiju	1	2	3	4	5
IU51	Kvalitet usluge	1	2	3	4	5
IU52	Poboljšanje kvaliteta opreme i usluge	1	2	3	4	5
IU53	Razvoj pristupa orijentisanosti na goste	1	2	3	4	5
IU54	Neprekidno unapređivanje	1	2	3	4	5
IU55	Tržišna orijentacija	1	2	3	4	5

Da li postoji još neki indikator koji je verodostojan pokazatelj uspešnosti Vašeg restorana, a da nije naveden u ovom upitniku? \_\_\_\_\_

### Faktori uspešnosti restoranskog poslovanja

U sledećim pitanjima ocenite u kom stepenu navedeni faktori utiču na uspešnost poslovanja Vašeg restorana, prema priloženoj skali: „1“ – uopšte ne utiče“ do „5“ – veoma značajno utiče“

Oznaka	Faktor	Ocena				
		1	2	3	4	5
FU1	Prepoznatljiv (jedinstven) koncept	1	2	3	4	5
FU2	Odluke menadžera koje imaju dugoročne efekte	1	2	3	4	5
FU3	Prilagođavanje tehnologijama za evidenciju i praćenje kupaca	1	2	3	4	5
FU4	Edukacija menadžera (kontinuirano obrazovanje podstiče profesionalni rast i produktivnost)	1	2	3	4	5
FU5	Efikasna i redovna komunikacija menadžera sa osobljem	1	2	3	4	5
FU6	Održavanje jasne vizije, misije i strategije, ali uz fleksibilnost	1	2	3	4	5
FU7	Usredsređenost, delovanje, a ne reagovanje	1	2	3	4	5
FU8	Stvaranje kulture svesnih troškova, koja uključuje strogo vođenje evidencije	1	2	3	4	5
FU9	Fokusiranost na jedan segment poslovanja dok se u potpunosti ne realizuje	1	2	3	4	5
FU10	Ravnoteža između porodičnog i poslovnog života vlasnika	1	2	3	4	5
FU11	Pozitivna organizaciona kultura i dosledan menadžment	1	2	3	4	5
FU12	Fleksibilan menadžment	1	2	3	4	5
FU13	Lokacija	1	2	3	4	5
FU14	Kompetentno upravljanje restoranom	1	2	3	4	5
FU15	Standardizacija kvarljivih proizvoda	1	2	3	4	5
FU16	Lojalnost gostiju	1	2	3	4	5
FU17	Izbalansirana cena, vrednost, usluga i proizvod	1	2	3	4	5
FU18	Upravljanje troškovima (kontrola prihoda i troškova)	1	2	3	4	5
FU19	Kreativnost menadžera i zaposlenih	1	2	3	4	5
FU20	Interakcija vlasnika sa gostima	1	2	3	4	5
FU21	Diferencijacija troškova i proizvoda	1	2	3	4	5

FU22	Naplatiti samo ono što mora da se naplati	1	2	3	4	5
FU23	Radna zrelost osoblja	1	2	3	4	5
FU24	Briga za lokalnu zajednicu	1	2	3	4	5
FU25	Velikodušna porcija	1	2	3	4	5
FU26	Iskustvo gostiju sa hranom koja se služi	1	2	3	4	5
FU27	Prodaja koncepta, a ne dobrog imena	1	2	3	4	5
FU28	Konkurentnska prednost novih učesnika na tržištu	1	2	3	4	5
FU29	Praćenje industrijskih i tehnoloških trendova	1	2	3	4	5
FU30	Obrazovanje menadžera iz kulinarstva ili restoraterstva	1	2	3	4	5
FU31	Gastronomska ponuda	1	2	3	4	5
FU32	Demografske karakteristike gostiju	1	2	3	4	5
FU33	Lični ciljevi i filozofija vlasnika	1	2	3	4	5
FU34	Finansijska sredstva	1	2	3	4	5
FU35	Znanje, iskustvo i osobine osoblja	1	2	3	4	5
FU36	Godine rada objekta	1	2	3	4	5
FU37	Pouzdanost dobavljača	1	2	3	4	5
FU38	Bračno stanje vlasnika	1	2	3	4	5
FU39	Lokalna ekonomija	1	2	3	4	5
FU40	Visina prihoda	1	2	3	4	5
FU41	Konkurencija od strane ostalih restorana	1	2	3	4	5
FU42	Nacionalna ekonomija	1	2	3	4	5
FU43	Pol vlasnika	1	2	3	4	5
FU44	Porodična situacija vlasnika	1	2	3	4	5
FU45	Penzionisanje vlasnika	1	2	3	4	5
FU46	Berza rada	1	2	3	4	5
FU47	Prisustvo drugih restorana na istojlokaciji	1	2	3	4	5
FU48	Vrsta kuhinje	1	2	3	4	5
FU49	Donošenje odluka za koje nije poznato kakav će biti njihov efekat	1	2	3	4	5
FU50	Veličina restorana	1	2	3	4	5
FU51	Snaga brenda	1	2	3	4	5
FU52	Pravilno upravljanje ugovorima	1	2	3	4	5
FU53	Politika vlade	1	2	3	4	5
FU54	Kulturna raznovrsnost	1	2	3	4	5

Da li postoje još neki faktori koji značajno utiču na uspešnost Vašeg restorana, a da nisu naveden u ovom upitniku?

**IZJAVA KANDIDATA O AUTORSTVU DOKTORSKE DISERTACIJE**

Potpisani Aleksandar Božić iz Beograda, ulica Svetozara Papića 9

IZJAVLJUJEM

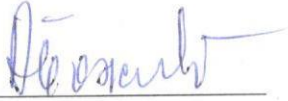
da je doktorska disertacija pod naslovom

„Gastronomska ponuda u hijerarhiji faktora uspešnosti restoranskog poslovanja“

- rezultat mog sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u celini ili u delovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova u zemlji i inostranstvu,
- da su rezultati istraživanja ispravno i akademski korektno navedeni, i
- da nisam tokom istraživanja i pisanja disertacije kršio/kršila tuđa autorska prava i koristio/koristila intelektualnu svojinu drugih lica kao svoju bez odobrenja.

U Sremskoj Kamenici,

08.10.2020.  
datum

  
\_\_\_\_\_  
potpis kandidata

**ИЗЈАВА КАНДИДАТА О ИСТОВЕТНОСТИ  
ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Потписани, Александар Божић из Београда, ул. Светозара Папића бр. 9

**ИЗЈАВЉУЈЕМ**

да је штампана верзија моје докторске дисертације под насловом

„Гастрономска понуда у хијерархији фактора успешности ресторанског пословања“

идентична електронској верзији коју сам предао/предала Универзитету Едуконс.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука/доктора уметности, као што су име и презиме, година и место рођења, и датум одбране рада. Ови подаци се могу објавити у публикацијама Универзитета Едуконс или на електронским порталима.

У Сремској Каменици,

08.10.2020.

датум



\_\_\_\_\_  
потпис кандидата

**ИЗЈАВА КАНДИДАТА О КОРИШЋЕЊУ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Потписани Александар Божић овлашћујем Библиотеку Универзитета Едуконс да у Репозиторијум Универзитета Едуконс унесе моју дисертацију под насловом

„Гастрономска понуда у хијерархији фактора успешности ресторанског пословања“

која је моје ауторско дело.

Дисертацију сам са свим прилозима предао/предала у електронској форми погодној за трајно архивирање. Моју докторску дисертацију похрањену у Репозиторијуму Универзитета Едуконс могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons, <http://creativecommons.org/>), за коју сам се одлучио/одлучила (заокружити само једну опцију)

1. Ауторство
2. Ауторство – некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

У Сремској Каменици,

08.10.2020.

датум



потпис кандидата

**Типови лиценце:**

1. **Ауторство** – Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврха. Ово је лиценца која даје највиши степен слободе у коришћењу дела.
2. **Ауторство – некомерцијално**. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, али изван комерцијалне употребе дела-дисертације.
3. **Ауторство - некомерцијално – без прераде**. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, али без његове прераде, промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, али изван комерцијалне употребе дела-дисертације. Овај тип лиценце највише ограничава права коришћења дела-дисертације.
4. **Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима**. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом, али без комерцијалне употребе.
5. **Ауторство – без прераде**. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, али без његове прераде, промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, уз могућност комерцијалне употребе дела-дисертације.
6. **Ауторство – делити под истим условима**. Дозвољавате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Овај тип лиценце дозвољава комерцијалну употребу дела-дисертације и прерада исте. Слична је софтверским лиценцама, тј. лиценцама отвореног типа.