

Mr Mladenka Đurović,
Srednja turistička škola, Beograd,
e-mail: mladenka.djurovic@gmail.com

Dr Aleksandar Božić,
Srednja turistička škola, Beograd, e-mail: bozicaleks@gmail.com

DOI 10.5937/turpos0-34550

UDK 005.332.3:[338.488.2:640.432
005.332.3:[338.48-6:641/642

UPRAVLJANJE PROMENAMA U GASTRONOMIJI I RESTORATERSTVU

MANAGEMENT OF CHANGES IN GASTRONOMY AND RESTAURANT BUSINESS

Apstrakt: *Savremeni trendovi u gastronomiji i ugostiteljstvu fokusirani su na nekoliko ključnih pitanja: poslovanje u skladu sa konceptom održivosti, energetska efikasnost i korištenje obnovljivih izvora energije, „zeleno“ poslovanje, „zelene“ i eko-certifikate, zaštitu životne sredine, smanjenje otpada i promociju zdrave ishrane. Međutim, promene koje su najuočljivije korisnicima usluga su promene u gastronomskoj ponudi, a to su najčešće nova jela, uz uvođenje integralnih žitarica, nisko-masnih i nisko-energetskih jela, hrane za dijabetičare, vegetarijanskih jela, hrane bez glutena i još mnogo toga. Posebno je popularna kuhinja bazirana na upotrebi organskih prehrambenih proizvoda i mikrobilja, i novi trend poznat kao molekularna gastronomija. U dinamičnom tržišnom okruženju u kome deluju restorani, postoji stalna potreba za prilagođavanjem savremenim trendovima, što se odražava na upravljanje ovim objektima. Stoga je menadžer restorana postao ključni faktor uspešnog poslovanja, što zahteva ozbiljna znanja iz oblasti gastronomije i ugostiteljstva. Njegovi glavni zadaci su donošenje odluka i kontrola njihove implementacije.*

Ključne reči: *promene, gastronomija, ugostiteljstvo, menadžment*

Abstract: *Modern trends in gastronomy and restaurant business are focused on several key issues: business in accordance with the concept of sustainability, energy efficiency and the use of renewable energy sources, “green” business, “green” and eco certification, environmental protection, waste reduction and the promotion of healthy eating. However, the changes that are most apparent to the users of the services are the changes in the gastronomic offer, and these are most often new dishes, with the introduction of integral cereals, low-fat and low-energy dishes, food for diabetics, vegetarian dishes, gluten-free food and more. Especially popular is the kitchen based on the use of organic food products and microgreens, and new trend known as molecular gastronomy. In a dynamic market environment in which restaurants operate, there is a constant need to adapt to modern trends, which is reflected on the management of these facilities. Therefore, the manager of restaurant has become a key factor in successful business, which requires serious knowledge in the field of gastronomy and restaurant business. Its main tasks are to make decisions and control their implementation.*

Keywords: *changes, gastronomy, hospitality, management, restaurant business*



Uvod

Globalizacija i savremeni način života odrazili su se na sve sfere života i poslovanja. Kao posledica toga došlo je do veoma izražene potrebe unapređenja menadžmenta u svim privrednim granama i aktivnostima savremenog čoveka. To je uočljivo, kako kada je u pitanju upravljanje velikim poslovnim sistemima, tako i kada je u pitanju upravljanje manjim sistemima, uključujući i uslužne delatnosti poput ugostiteljstva. Za razliku od prošlih vremena kada se smatralo da uspešnost poslovanja restorana zavisi od lokacije, enterijera objekta, opremljenosti i kvaliteta gastronomske ponude, danas se smatra da je menadžment glavni činilac uspešnosti restorana. Naime, sve složeniji zahtevi savremenog gosta i znatno bolja dostupnost informacija o kvalitetu usluge putem komunikacije preko društvenih mreža (Božić i Zubanov, 2018) od menadžera zahtevaju sve ozbiljniji pristup u svakodnevnom poslovanju. Zahvaljujući većim mogućnostima za putovanja u poređenju sa nekim prethodnim vremenima, očekivanja gostiju se povećavaju usled toga što kvalitet usluge poredi sa iskustvima iz inostranih objekata (Chen i Elston, 2013). Da bi se obezbedio nivo usluge koji savremeni gost očekuje, neophodna je implementacija savremenih trendova i inovacija iz oblasti gastronomije i restoraterstva. Uspešna promocija u smeštajnim objektima koji pružaju usluge turistima je ona, koja uspeva da marketinškim aktivnostima obuhvati sva dešavanja – aktivnosti u hotelu, njegove sektore i zaposlene (Đurović, 2010). Dakle, sa ciljem podizanja konkurentnosti restorana, hotela i drugih ugostiteljskih objekata na viši nivo neophodno je uvođenje inovativnog pristupa poslovanja i ponašanja (Ottenbacher i Harrington, 2009). Ottenbacher i Gnoth (2005) smatraju da za uspešno ugostiteljstvo najveći značaj imaju inovacije koje rezultiraju unapređenjem kvaliteta usluge i pri tom dovode do smanjenja troškova, a da

istovremeno obezbeđuju zadovoljstvo gostiju. Takođe, ističu da ovakve inovacije obezbeđuju prednost u odnosu na konkurenciju i povećavaju zastupljenost na tržištu, što doprinosi povećanju prometa i ostvarivanju većeg profita.

Pitanje održivosti postaje nezaobilazna tema u današnje vreme kako u svim privrednim granama, tako i u svim sferama života. Ovi trendovi usmeravaju i razvoj ugostiteljstva u skladu sa konceptom održivog poslovanja. Savremeno poslovanje restorana zahteva uvođenje različitih vidova održivosti, počev od održivog pristupa pri izgradnji objekata (prirodni materijali, zeleni zidovi, zeleni krovovi, vertikalne bašte, urbane bašte i sl.), preko poštovanja principa energetske efikasnosti (štednja i racionalizacija upotrebe energije, korišćenje obnovljivih izvora energije, korišćenje alternativnih goriva, izolacija objekata i dr.) do primene koncepta zdrave ishrane. Osim toga, savremeni trendovi nameću nove pristupe u komunikaciji sa potrošačima, koji su pre svega zasnovani na korišćenju digitalnih sredstava komunikacije (elektronska pošta, Skajp servis, aplikacije za mobilne telefone, društvene mreže i dr.). Iako je trend održivosti veoma prisutan pri izgradnji i opremanju ugostiteljskih i turističkih objekata u svetu, a posebno je aktuelna tzv. zelena gradnja, u Srbiji ovaj koncept još nije zaživeo i može se sresti samo kao izuzetak. Tema energetske efikasnosti je nešto više prisutna u javnosti, a postoje i subvencije i povoljni krediti za tu namenu. Kada je u pitanju koncept zdrave ishrane, priprema hrane od organskih namirnica, po mogućstvu na tradicionalan način ima značajno mesto u našim ugostiteljskim objektima, međutim novine kao što su upotreba klica, jestivog cveća i mikrobilja su za sada retko zastupljene na našem tržištu. S obzirom na tendencije održivosti u turizmu i hotelijerstvu, neophodno je stvoriti uslove za integraciju svih navedenih novina u moderno restoraterstvo i gastronomiju, čime se može doprineti povećanju konkurentnosti i

uspešnijem poslovanju. Stoga je cilj ovog preglednog rada da se sagledaju promene u gastronomiji i restoraterstvu koje nastaju implementacijom savremenih trendova i ukaže na značaj adekvatnog upravljanje ovim promenama.

Savremeni trendovi u gastronomiji i restoraterstvu

Poslovanje u skladu sa konceptom održivosti je trend koji dolazi do izražaja u svim privrednim delatnostima, pa tako i u restoraterstvu, koje predstavlja integralni deo održivog turizma. Trendovi koji se sve brže menjaju bitna su karakteristika hotelijerstva u današnje vreme, a da se ne bi zaostajalo za konkurencijom ovi trendovi se moraju pratiti (Milošević, 2012). Ovako izrazite promene u poslovanju ugostiteljskih objekata nameću potrebu upravljanja promenama koje se u ovoj oblasti dešavaju. Održivom poslovanju ugostiteljskih objekata veća pažnja se posvećuje u razvijenim zemljama, ali za ovakvu vrstu poslovanja raste interesovanje i u manje razvijenim delovima sveta. Održivost se može postići primenom više savremenih trendova, a posebna pažnja se pridaje: 1) energetske efikasnosti i korišćenju obnovljivih izvora energije (Bohdanowicz i sar., 2001; Juárez-Hernández i Castro-González, 2016), 2) održivosti objekata zasnovanoj na „zelenom“ poslovanju (Withiam, 2011), 3) „zelenoj“ i eko sertifikaciji (Bohdanowicz i sar., 2004; Hagglund, 2013); 4) održivosti životne sredine (Bruns-Smith i sar., 2015), 5) promociji zdrave ishrane (Escaron i sar., 2015), 6) redukciji otpada u kuhinjama restorana (Duursma i sar., 2016) i sl.

Većina restorana uvodi samo neke od savremenih trendova. Često se velika pažnja usmerava na zdravu ishranu koja nameće upotrebu veće količine voća, povrća i salata, odnosno biljnih vlakana, nasuprot smanjenju upotrebe šećera, kolača i slatkiša (Public Health Agency, 2001). Upotreba interneta, a pre svega društvenih mreža je uobičajeni

način komunikacije sa gostima. Tako su Ranie i sar. (2011) utvrdili da je internet glavni izvor informacija o lokalnim restoranima, barovima i klubovima. Upotreba društvenih mreža nije zaobišla ni srpsko restoraterstvo u kome se sve više koriste savremeni vidovi komunikacije sa korisnicima usluga, ali i dalje ima mogućnosti da se unapredi komunikacija zasnovana na korišćenju društvenih mreža (Božić i Zubanov, 2018). Ipak, Needles i Thompson (2013) su konstatovali da iako menadžeri restorana koriste društvene mreže, kod njih uglavnom ne postoji jasno viđenje ciljeva i mogućnosti tog korišćenja. Uprkos tome što brojna istraživanja ukazuju da je korišćenje obnovljivih izvora energije kao što su biomasa i biogas (Juárez-Hernández i Castro-González, 2016), solarna energija (Naukkarinen, 2009) i termalna energija (Bohdanowicz i Martinac, 2002) ključno za postizanje veće energetske efikasnosti restorana, najviše se koristi električna energija, dok je upotreba drugih izvora energije manje zastupljena (Shi-Ming i Burnett, 2000). Nasuprot tome, u svetu je veoma popularna izgradnja tzv. „zelenih hotela“, u kojima se posvećuje pažnja ekologiji i održivosti u funkcionisanju hotela, kao i u građevinskom smislu. Pod „zelenim“ ili eko hotelima podrazumevaju se hoteli koji nude ekološki odgovoran smeštaj koji sledi praksu ekološkog življenja (Bradić i sar., 2014). Svrstavanje hotela u ovu kategoriju je moguće samo od nezavisne treće strane ili od strane države u kojoj se nalaze. U ovim hotelima pažnja je usmerena na odgovorno upravljanje hotelom, uz smanjenje potrošnje energije i vode i emisije ugljendioksida, zatim na razdvajanje otpada i povećanu reciklažu otpadnih materija iz restorana, smanjenje upotrebe deterdženata i njihovu zamenu „ekološkim“ sredstvima, kao i na očuvanje lokalnog biodiverziteta (Simić, 2012).

Odnos restorana prema zaštiti životne sredine ima sve veći značaj u savremenom ugostiteljstvu. Posetioce hotela i restorana privlače tzv. eko sertifikati koje obično

dodeljuju asocijacije hotelijera i restoratera (Bohdanowicz i sar., 2004). Skjoett-Larsen (2000) je isticao da će „zeleno“ snabdevanje predstavljati jedan od najvećih izazova za evropske kompanije. Jedan od prvih hotelskih lanaca koji je pribegao održivom razvoju i zaštiti životne sredine je Intercontinental Hotel group (<http://innovation.ihgplc.com>). Međutim, u kom stepenu će se retorani ponašati ekološki odgovorno zavisi od različitih okolnosti.

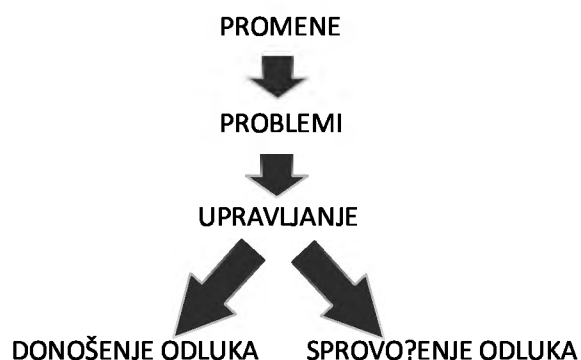
Promene koje su korisnicima usluga najuočljivije jesu promene u gastronomskoj ponudi. S jedne strane za goste, pre svega strance veoma su atraktivna tradicionalna jela, koja su najčešće deo ugostiteljske ponude ruralnih područja. Tako se u selima Šumadije nude proja, kajmak, kačamak, ajvar, domaća slanina i pršur, razna kuvana jela, jela iz saća, pite i drugo, u selima Vojvodine se nude morčija supa, kuglofi, štrudla makovnjača, sarma, pečenje, pihtije, sataras, šnenokle i drugo, dok se u južnim delovima zemlje nude janija, baklava, turšija, teleća glava u škembetu, ajvar, pinđur i drugo (Ljubišić, 2017). Kroz gastronomsku ponudu strani turisti sagledavaju kulturu i tradiciju područja koje su posetili. Promocija turističke destinacije na najbolji mogući način je jedna od glavnih marketinških aktivnosti, jer samo uspešna promocija može privući potencijalne putnike da posete destinaciju (Đurović i Božić, 2018). Na primer, gastronomska ponuda vojvođanskih salaša odražava mešavinu kuhinja različitih naroda koji su vekovima živeli na prostoru Vojvodine, pri čemu su najizraženiji uticaji mađarske i nemačke kuhinje (Ivkov i sar., 2003). Pored uticaja nemačke i mađarske kuhinje, prisutan je i uticaj slovačke i austrijske kuhinje, što ovu kuhinju čini pravim primerom gastro multikulturalizma (Banić Grubišići Antonijević, 2013). S druge strane, gastronomsku ponudu restorana urbanih sredina odlikuje uvođenje ponude koja može da zadovolji i vrlo specifične potrebe gostiju. Stoga se u ponudi sve više pridaje značaj uključivanju

integralnih žitarica, niskomasnih i niskoenrgetskih jela, hranezadijabetičare, vegetarijanskih jela, jelabezglutenai sl. Posebnopopularna je kuhinja zasnovana na korišćenju organskih prehrambenih proizvoda i mikrobilja, a sasvim novi trend je itzv. molekularna gastronomija. Cousins i sar. (2010) molekularnu kuhinju definišu kao pravu nauku primenjenu u procesu stvaranja obroka, dok Ottenbacher i Harrington (2007) ističu da su kuhinje pretvorene u laboratorije u kojima se pomoću tečnog azota, dejonizirane vode, helijuma, homogenizatora, lasera i injekcija menja struktura namirnica.

Upravljanje promenama u gastronomiji i restoraterstvu

Generalno gledano, u svim oblastima, upravljanje promenama podrazumeva „ne samo da budemo budni dok promene traju“, već i da se iskoriste informacije, znanja i ideje drugih u cilju donošenja boljih odluka i njihovog efikasnijeg sprovođenja (Adižes, 2008). Upravljanje promenama podrazumeva dva procesa (Dijagram 1), a to su:

1. Donošenje odluka
2. Sprovođenje odluka



Dijagram 1. Proces upravljanja promenama (Adižes, 2008).

Uloga menadžmenta je donošenje odluka, a njegovih podređenih sprovođenje tih odluka, pri čemu je veoma važno da se razgraniče menadžerski poslovi od ne menadžerskih. Adižes (2008) ističe da je zadatak menadžera da govori podređenom šta treba

da se uradi, dok je podređeni sredstvo za ostvarenje tog cilja, što znači da je menadžer „šef“, a podređeni „njegova desna ruka“.

U novije vreme se stiče utisak da je došlo do nagle popularizacije menadžmenta u svim oblastima. Međutim, svako uspešno poslovanje je kao osnovu uvek moralo imati i uspešno upravljanje, ali je to u prošlosti manje isticano. Iako su se tokom istorije razvile različite teorije menadžmenta, ni danas ne postoji jedinstvena i opšteprihvaćena teorija, već razne teorije evoluiraju, međusobno se dopunjuju, a nekada i spajaju, pri čemu se koristi eklektički pristup. Ovaj pristup je savremeni teorijski pristup koji predstavlja kombinaciju principa iz različitih teorija (Mašić i sar., 2013). Uprkos tome što su napisane brojne definicije menadžmenta, u kojima su korišćeni različiti pojmovi i fraze, postoji široko prihvaćeno gledište šta je funkcija menadžera (Davis i sar., 2006). Dakle, ključne uloge menadžera su:

1. Planiranje (postavljanje ciljeva, donošenje odluka, definisanje politike rada);
2. Organizacija posla, tj. odlučivanje kako ostvariti postavljene ciljeve i ko će ih ostvariti;
3. Motivacija zaposlenih kako bi postavljeni ciljevi bili ostvareni
4. Kontrola ispunjavanja zadatih ciljeva i korigovanje svakog odstupanja od zadatog cilja.

U svim privrednim granama za uspešan menadžment je neophodno primeniti znanja iz oblasti planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole (Nešić, 2017). Ovi principi se moraju ispoštovati i kada je u pitanju restoraterstvo. Kao što važi i za ostale oblasti (npr. sport) upravljanje zavisi od više činilaca kao što su politički, društveni i privredni sistem, tradicija, iskustvo i drugo, ali u novije vreme znanje se smatra faktorom broj jedan (Nešić i Nešić, 2012). Međutim, restoraterstvo se odlikuje izvesnim specifičnostima koje ga razlikuju od drugih uslužnih delatnosti, što uslovljava i primenu dru-

gačijeg pristupa upravljanja. Istovremeno sa usložnjavanjem ugostiteljskog poslovanja i kanala komunikacije, skraćuje se vreme za reagovanje i donošenje odluka. U takvim turbulentnim uslovima poslovanja, iskustvo i znanje menadžmenta dobija sve više na značaju. Lončar (2005) ističe da je za uspešno poslovanje restorana u savremenim tržišnim uslovima neophodno obezbediti kreativan i stručan menadžment. S druge strane, Drljević (2016) ukazuje na problem nezadovoljavajućeg nivoa i kvaliteta obrazovanja menadžera restorana u Srbiji, iako je u obrazovnom sistemu zastupljen značajan broj obrazovnih institucija (fakulteta i visokih škola) čijim pohađanjem se mogu steći kvalifikacije neophodne za uspešno upravljanje ugostiteljskim objektima. Naime, u savremenom poslovanju restorana menadžment predstavlja osnovni potencijal, koji se ispoljava kroz autoritet i stručnost, pri čemu su menadžeri odgovorni za ostvarivanje postavljenih ciljeva (Todorović i sar., 2003). Stoga, sposobnost menadžera ima ključni značaj za poslovni uspeh restorana. Drljević (2016) ističe da uspešnost upravljanja restoranom ne zavisi samo od znanja menadžera, već i od njegovih ličnih osobina (kreativnost, samokritičnost, spremnost na rizik). Menadžeri koji su više skloni riziku ostvaruju veći poslovni uspeh, dok oni koji nisu donose konvencionalne odluke, spori su i detaljni u odlučivanju i kao takvi ne mogu biti lideri (Drljević, 2016).

Poslovanje restorana menjalo se kroz istoriju u skladu sa promenama privrede i društvenih odnosa, stepena njihove interakcije i samog razvoja. Razvoj društva podstakao je razvoj ove uslužne delatnosti, čiji glavni činilac razvoja i opstanka jesu ljudski resursi. Naime, zaposleni koji u interakciji sa gostima pokazuju svoje znanje i entuzijazam predstavljaju ključni faktor od koga zavisi efekat uvođenja novina u restoraterstvo (De Brentani i Ragot, 1996). S obzirom da su zaposleni ključni element uspešnosti poslovanja u restoranima, oni se mogu smatrati



sastavnim delom ugostiteljskog proizvoda. Usled njihove ključne uloge u poslovanju u smislu doprinosa kvalitetu usluge, a time i zadovoljstvu klijenata, smatra se da su ljudski resursi u oblasti restoraterstva najkritičniji faktor uspešnosti. Naime, postoji ogroman problem u privlačenju i zadržavanju kvalitetnih zaposlenih u restoranima širom sveta (Deery i Shav, 1999; Hinkin i Tracei, 2000; Ferris i sar., 2002), što je veoma izraženo i u Srbiji. Razlozi za to su brojni, uključujući nizak nivo formalnih kvalifikacija, niske plate, veliki broj studenata, žena, zaposlenih sa nepunim radnim vremenom i povremenih radnika, mladu prelaznu radnu snagu, veliki broj osoblja migranata, visoke nivoje fluktuacije zaposlenih i veliki deo radnog vremena van redovnog radnog vremena itd. (Deery and Shav, 1999; Freeland, 2000; Brien, 2004; Baum, 2006). Međutim, jedan od vrlo bitnih faktora je nedostatak radnog iskustva (Domonte i Vaden, 1987). Stoga, Božić (2014), kao i Božić i Stojanović (2016) ističu značaj stručne prakse u procesu obrazovanja kadrova za poslove u ugostiteljstvu. Osim toga, Nikolić (2014) smatra da menadžer mora da motiviše, usmerava i kontroliše zaposlene kako bi oni uspešno realizovali svoje radne zadatke. Za razliku od tradicionalnog pristupa koji je kontrolisanje zaposlenih svodio na „držanjaaoku“, moderniji koncepti kontrole ističu motivaciju i ideju da ako su ljudi orijentisani ka preduzeću, radiće u svoju korist i trebaće im vrlo malo kontrole (Nikolić, 2014).

U oblasti restoraterstva se smatra da svaka promena, bez obzira da li su u pitanju izmenjeni ili potpuno novi proizvodi ili usluge, kao i novi proizvodi i usluge koje primenjuje konkurencija, predstavlja inovaciju za objekat (Linton, 2009; Su, 2011). Bez obzira što to nisu inovacije u pravom smislu reči, ove promene se od strane korisnika percipiraju kao novine u odnosu na prethodno poslovanje i ponudu objekta (Ottenbacher i Gnoth, 2005). Manning i sar. (1995) ukazuju da je za uspešan rad resto-

rana uvođenje inovacija u objekat neizostavan zadatak menadžera, iako postoji veliki rizik da se pri tome naprave greške. Smatra se da uvođenje inovacija dovodi do povećanja profitabilnosti restorana, usled toga što inovacije doprinose povećanju njihove privlačnosti za goste (Ottenbacher i Gnoth, 2005). Osim toga, smatra se da su inovacije ključni činilac tržišne konkurentnosti, što ih čini značajnim faktorom za unapređenje poslovanja (Arendt i sar., 2013). S obzirom na ubrzani tempo života i rada, životni ciklus proizvoda i usluga koje ugostiteljstvo nudi je znatno kraći nego u prošlosti, što nameće potrebu za stalnim uvođenjem novina u cilju opstanka i ostvarivanja profitabilnosti. Jedan od očiglednih primera koji to potvrđuje jeste stalna potreba za uvođenjem novih jela u restoranima usled toga što postojeća postaju manje atraktivna (Gagić, 2016).

U današnje vreme restorani su izloženi tržišnoj konkurentnosti brojnih restorana različitog nivoa i kvaliteta usluge. Osim toga, dobijaju konkurenciju i u inostranim objektima tako što gosti svoja očekivanja baziraju na iskustvima o kvalitetu usluživanja u tim objektima (Chen i Elston, 2013). U ugostiteljstvu postoje dve vrste konkurencije: direktna i indirektna. Direktna konkurencija podrazumeva restorane koji pripadaju istom tipu (nude sličnu kuhinju, dekor, prosečan račun), a indirektnu konkurenciju čine objekti koji nisu slični po osnovu pomenutih parametara, ali se bore za isto tržište (Drljević, 2016). Zadatak menadžera, osim ostalih obaveza, jeste da prati i analizira konkurenciju i donosi odluke koje će objektu kojim rukovodi dati prednost u odnosu na konkurentske objekte.

Zaključak

Savremeni trendovi razvoja gastronomije i restoraterstva usmereni su na uvođenje različitih novina u ugostiteljsku ponudu. Te novine uslovljavaju i promene u upravljanju ovim objektima, što od menadžera zahteva

visok nivo znanja i potrebu za stalnim usavršavanjem i praćenjem konkurencije. Menadžeri su postali ključni činioci uspešnosti poslovanja kroz donošenje odluka i praćenje njihovog sprovođenja. Osim menadžera, veliki značaj za uspeh imaju i ljudski resursi koji su nerazdvojni deo ugostiteljskog proizvoda.

Literatura

- Adižes, I., (2008). Upravljanje promenama: moć uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu. Novi Sad: ASEE.
- Arendt, S. W., Roberts, K. R., Strohbehn, C., Ellis, J., Paez, P. i Meyer, J. (2012). Use of qualitative research in foodservice organizations: A review of challenges, strategies, and applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(6), 820-837.
- Banić Grubišić, A., i Antonijević, D. (2013). Odnos između tradicije, turizma i gastronomije: gastronomska ponuda i kulinarsko nasleđe u salašarskom turizmu. *Etnoantropološki problemi*, 8(4), 1089-1108.
- Baum, T. (2006). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. London: Thomson Learning.
- Bohdanowicz, P. i Martinac, I. (2002). Thermal comfort and energy saving in the hotel industry. *Proceedings of the 15th Conference on Biometeorology and Aerobiology Joint with the 16th International Congress on Biometeorology*, Kansas City, USA.
- Bohdanowicz, P., Churie-Kalhaige, A.C. i Martinac, I. (2001). Energy-efficiency and conservation in hotels-towards sustainable tourism. *Proceedings of 4th International Symposium on Asia Pacific Architecture*, Hawaii.
- Bohdanowicz, P., Simanic, B. i Martinac, I. (2004). Sustainable hotels eco-certification according to EU Flower, Nordic Swan and Polish Hotel Association. *Proceedings of the Regional Central and Eastern European Conference on Sustainable Building (SB04)*, Warszawa, Poland.
- Božić, A. (2014). Realization of professional practice of hospitality students. *Hotel link*, 15, 132-139.
- Božić, A. i Stojanović, Dj. (2016). Professional practice hospitality students in a vocational high school for tourism: Restaurant manager's point of view. *Conference Proceedings, 3rd Belgrade International Conference, Tourism education in the 21st century: Policies, Practicies, Internationalization*, 423-428.
- Bradić, M., Đerić, L., Marković, J. i Blešić, I. (2014). Ekološka odgovornost i upotreba obnovljivih izvora energije u hotelijerstvu. *Sinteza*, 750-754.
- Brien, A. (2004). Do I want a job in hospitality? Only till I get a real job! In K.A. Smith & C. Schott (Eds.), *Proceedings of the New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference*. New Zealand: Victoria University of Wellington, 35-42.
- Bruns-Smith, A., Choy, V., Chong, H. i Verma, R. (2015). Environmental sustainability in the hospitality industry: Best practices, guest participation, and customer satisfaction. *Cornell Hospitality Report*, 15(3), 6-16.
- Bruns-Smith, A., Choy, V., Chong, H. i Verma, R. (2015): Environmental sustainability in the hospitality industry: Best practices, guest participation, and customer satisfaction. *Cornell Hospitality Report*, 15(3), 6-16.
- Chen, S. C. i Elston, J. A. (2013). Entrepreneurial motives and characteristics: An analysis of small restaurant owners.



- International Journal of Hospitality Management*, 35, 294-305.
- Cousins, J., Gorman, K. i Stierand, M. (2010). Molecular gastronomy: cuisine innovation or modern day alchemy? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 399-415.
- Davis, B., Lockwood, A. i Stone, S. (2006). *Food and beverage management*, Third edition. USA: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
- De Brentani, U. i Ragot, E. (1996). Developing new business-to-business professional services: what factors impact performance? *Industrial Marketing Management*, 25 (6), 517-530.
- Deery, M. i Shaw, R. (1999). An investigation of the relationship between employee turnover and organisational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23, 387-400.
- Domonte, T. i Vaden, A.G. (1987). Career decisions in hospitality management. *Hospitality Education and Research Journal*, 11, 51-63.
- Drljević, O. (2016). *Upravljanje restoran-skim poslovanjem u savremenim tržišnim uslovima*. Doktorska disertacija, Beograd: Univerzitet Singidunum, Departman za posleddiplomske studije.
- Duursma, G., Vrenegoor, F. i Kobus, S. (2016). Food waste reduction at Restaurant De Pleats: Small steps for mankind. *Research in Hospitality Management*, 6 (1), 95-100.
- Đurović, M. (2010). *Koordinacija promotivnih aktivnosti u turizmu na makro i mikro nivou*, Magistarski rad, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Đurović, M. i Božić, A. (2018), Hotels Involvement in promotional activities of tourist destination Belgrade, *Tourism International Scientific Conference, Tourism in function of development of the Republic of Serbia, Tourism in the Era of Digital Transformation*, Vrnjačka Banja, 2018.
- Escaron, A. L., Martinez-Donate, A. P., Josie Riggall, A., Meinen, A., Hall, B., Javier Nieto, F. i Nitzke, S. (2016). Developing and implementing "waupaca eating smart": a restaurant and supermarket intervention to promote healthy eating through changes in the food environment. *Health Promotion Practice*, 17, 265-77.
- Ferris, G.R., Berkson, H. M. i Harris, M. M. (2002). The recruitment interview process: Persuasion and organization reputation promotion in competitive labour markets. *Human Resource Management Review*, 12, 359-375.
- Freeland, B. (2000). *Demands of training: Australian tourism and hospitality*. Adelaide, Australia: National Centre for Vocational Education Research.
- Gagić, S. (2016). Restaurant innovativeness: A case study of Vojvodina. *The European Journal of Applied Economics*, 13(2), 57-69.
- Hagglund, H. (2013). *A Sustainability "green" Certification Audit Of Food Service Operations And The Development Of A Restaurant Sustainability Instrument*. Doktorska disertacija, USA. University of Central Florida.
- Hinkin, T.R. i Tracey, J.B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 14-21.
- <http://innovation.ihgplc.com/>
- Ivkov, A., Maletin, A., i Dragin, V. (2003). Gastronomija kao pokretač razvoja manifestacionog turizma Vojvodine, *Turizam: časopis Departmana za geografiju, turizami hotelijerstvo*, 7, 99-101.
- Juárez-Hernández, S. i Castro-González, A. (2016). Assessing the Impact of Biogas on the Energy Sustainability of an Urban

- Restaurant in Mexico. *Ingeniería Investigación y Tecnología*, XVII (1), 61-71.
- Linton, J.D. (2009). De-babelizing the language of innovation. *Technovation*, 29(11), 729-737.
- Lončar M. (2005). Strategijsko upravljanje restoranskim uslugama i proizvodima, *Hotel link*, 5, 9–18.
- Ljubišić, N. (2017). *Etnosadržaj i kulturni identitet u ponudi ruralnog turizma Srbije na primeru etnosela Šumadije*. Master rad, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Manning, K.C., Bearden, W.O. i Madden, T.J. (1995). Consumer innovativeness and the adoption process. *Journal of Consumer Psychology*, 4(4), 329-345.
- Mašić, B., Džunić, M., i Nešić, S. (2013). *Savremena teorija menadžmenta – škole i novi pristupi*. Beograd: Data Status.
- Milošević, S. (2012). Importance of Satisfaction and Guests Experience in Hotel business Organizations. *Tims. Acta-Journal of sport sciences, tourism and wellness*, 6(1), 1–9.
- Naukkarinen, P. (2009). Solar air conditioning and its role in alleviating the energy crisis of the Mediterranean hotels. *International Journal of Sustainable Energy*, 28 (1-3), 93-100.
- Needles, A. i Thompson, G. M. (2013). Social media use in the restaurant industry: A work in progress. *Cornell Hospitality Report*, 13(7), 6-16.
- Nešić, M. (2017). Japanski menadžment u sportskim organizacijama. *TIMSActa*, 11, 121-131.
- Nešić, M. i Nešić, B. (2012). Učeca sportska organizacija kao izraz novog preduzetništva u sportu. *Poslovna ekonomija*, X, 6(1), 443-463.
- Nikolić, D. (2014). Pristupi kontroli troškova u hotelsko-restoranskom poslovanju. *Hotel link*, 15 (23-24), 53-65.
- Ottensbacher, M. C. i Harrington, R. J. (2009). The product innovation process of quick-service restaurant chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 523-541.
- Ottensbacher, M. i Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222.
- Ottensbacher, M. i Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460.
- Public Health Agency (2001). Healthy people 2000: Health Promotion and Disease Prevention Objectives. Public Health Service. (<http://www.usphs.gov/>)
- Rainie, L., Purcell, K., Mitchell, A. i Rosenstiel, T. (2011). Where people get information about restaurants and other local businesses. *Tech. report, Pew Research Center*
- Shi-Ming, D. i Burnett, J. (2000). A study of energy performance of hotel buildings in Hong Kong. *Energy and Buildings*, 31, 7-12.
- Simić, A. (2012). *Društveno odgovorno poslovanje u turizmu*. Master rad, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Skjoett-Larsen, T. (2000). European logistics beyond 2000. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30, 377–387.
- Su, C. S. (2011). The role of service innovation and customer experience in ethnic restaurants. *The Service industries journal*, 31(3), 425-440.
- Todorović J., Đuričin D. i Janošević S. (2003). *Strategijski menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Withiam, G. (2011). The challenge of hotel and restaurant sustainability: Finding profit in 'being green'. *Cornell Hospitality Roundtable Proceedings*, 3(2), 6-13.