



UNIVERZITET U NOVOM SADU
PRIRODNO–MATEMATIČKI FAKULTET
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU,
TURIZAM I HOTELIJERSTVO



msr Lazar Pavić

**RAZVOJ SAVREMENOG POSLOVNOG MODELA
U MOTELIMA U SRBIJI
KAO PREDIKTOR INOVATIVNOSTI
U TRANZITNOM TURIZMU**

doktorska disertacija

Novi Sad, 2018.

PREDGOVOR

Doktorska disertacija predstavlja rezultat mog desetogodišnjeg rada, studiranja i istraživanja na području menadžmenta u hotelijerstvu i turizmu. Ovom prilikom zahvaljujem se svima koji su mi na ovom putu pomogli i bili uz mene.

Mojim mentorima, dr Ivani Blešić i dr Branislavu Nerandžiću, dugujem iskrenu zahvalnost za strpljenje, požrtvovanost i spremnost za rad na ovoj temi. Za korisne sugestije zahvaljujem se i predsednici komisije, dr Svetlani Vukosav i članu komisije dr Milanu Ivkovu.

Ogromna stručna i moralna podrška tokom celokupnih doktorskih studija bila je moja „naučna mama“, dr Jasna Mastilović. Hvala Vam, jer ste baš uvek bili tu za mene, kao i za moj angažman na projektu Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja III 46001, čiji deo predstavlja i ova doktorska disertacija.

Posebna zahvalnost pripada mojoj dragoj kolegici i velikom prijatelju Milici Rančić. Hvala ti za svu podršku tokom ovih 10 godina, s tobom je čak i spremanje najdosadnijih ispita bilo zabava.

Na kraju zahvaljujem se mojim najdražim ljudima koji su verovali u mene i razumeli moje česte uspone i padove. A još više hvala onima koji u mene verovali nisu i koji me vrlo često nisu razumeli, jer su me na taj način motivisali da završim sve što sam započeo.

Rad posvećujem svojim najbližima, porodici i prijateljima - onima koji to zaista i zaslužuju i bez kojih ne bih bio to što jesam.

HVALA TI.

SADRŽAJ

UVOD	4
DEFINISANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA.....	4
CILJEVI DOKTORSKE DISERTACIJE	8
HIPOTEZE DOKTORSKE DISERTACIJE	9
PRETPOSTAVKE I ORGANIČENJA	10
METODE ISTRAŽIVANJA	11
TEORIJSKI DEO	12
MOTEL KAO UGOSTITELJSKI OBJEKAT ZA SMEŠTAJ KROZ ISTORIJU	12
<i>SPECIFIČNOSTI MOTELA KAO UGOSTITELJSKIH OBJEKATA ZA SMEŠTAJ</i> .18	
<i>NOVI PRAVCI RAZVOJA MOTELA KAO UGOSTITELJSKIH OBJEKATA</i>	20
<i>MOTELI U SRBIJI</i>	22
POSLOVNI MODELI U UGOSTITELJSTVU	25
<i>ELEMENTI POSLOVNIH MODELA</i>	26
<i>POSLOVNI MODEL CANVAS</i>	28
SEGMENTI KUPACA.....	29
PREDLOG VREDNOSTI	32
KANALI.....	33
ODNOSI S KUPCIMA.....	35
IZVORI PRIHODA	36
KLJUČNI RESURSI	38
KLJUČNE AKTIVNOSTI	46
KLJUČNA PARTNERSTVA	47
STRUKTURA TROŠKOVA	48
INOVATIVNOST I INOVIRANJE POSLOVNIH MODELA U UGOSTITELJSTVU	49
TRANZITNI TURIZAM	52
<i>TRANZITNI TURISTI ILI GOSTI MOTELA?</i>	55
MODELI ZA MERENJE KVALITETA USLUGE U MOTELIMA	58
OČEKIVANJA GOSTIJU I PERCEPCIJA GOSTOLJUBIVOSTI U MOTELIMA	64
MENADŽMENT ODNOSA S GOSTIMA U MOTELSKOJ INDUSTRIJI.....	67
EMPIRIJSKI DEO	73

ANALIZA PONUDE MOTELA U SRBIJI	73
<i>LOKACIJA KAO KOMPONENTA MOTELSKOG PROIZVODA SRBIJE</i>	<i>75</i>
<i>USLOVI I POGODNOSTI MATERIJALNOG KARAKTERA KAO KOMPONENTA MOTELSKOG PROIZVODA SRBIJE</i>	<i>78</i>
<i>USLUGE – STIL I NAČIN PRUŽANJA KAO KOMPONENTA MOTELSKOG PROIZVODA SRBIJE</i>	<i>80</i>
<i>CENA KAO KOMPONENTA MOTELSKOG PROIZVODA SRBIJE</i>	<i>82</i>
ANALIZA PODATAKA DOBIJENIH METODOM STRUKTURIRANOG INTERVJUA	83
<i>SEGMENTACIJA KUPACA</i>	<i>84</i>
<i>PONUĐA VREDNOSTI</i>	<i>86</i>
<i>TRŽIŠNI KANALI</i>	<i>89</i>
<i>ODNOSI S GOSTIMA</i>	<i>91</i>
<i>IZVORI PRIHODA</i>	<i>92</i>
<i>KLJUČNA SREDSTVA</i>	<i>93</i>
<i>KLJUČNE AKTIVNOSTI</i>	<i>95</i>
<i>TROŠKOVI</i>	<i>96</i>
<i>KLJUČNI PARTNERI</i>	<i>98</i>
ANALIZA REZULTATA DOBIJENIH ANKETNIM ISTRAŽIVANJEM	100
<i>REZULTATI DOBIJENI ANKETIRANJEM POTENCIJANIH GOSTIJU MOTELA</i>	<i>100</i>
<i>REZULTATI DESKRIPTIVNE STATISTIČKE ANALIZE</i>	<i>104</i>
<i>REZULTATI MEN-VITNIJEVOG U TESTA</i>	<i>108</i>
<i>REZULTATI KRUŠKAL-VOLISOVOG H TESTA</i>	<i>115</i>
<i>REZULTATI JEDNOSTAVNE DISKRIMINACIONE ANALIZE</i>	<i>117</i>
<i>REZULTATI VIŠESTRUKI DISKRIMINACIONE ANALIZE</i>	<i>120</i>
<i>ANALIZA REZULTATA ZADOVOLJSTVA GOSTIJU USLUGAMA MOTELA U SRBIJI</i>	<i>124</i>
<i>REZULTATI DESKRIPTIVNE STATISTIČKE ANALIZE</i>	<i>126</i>
<i>REZULTATI MEN-WITNIJEVOG U TESTA</i>	<i>130</i>
<i>REZULTATI KRUŠKAL-VOLISOVOG H TESTA</i>	<i>136</i>
<i>REZULTATI JEDNOSTAVNE REGRESIJE ANALIZE</i>	<i>138</i>
<i>REZULTATI VIŠESTRUKI REGRESIJE ANALIZE</i>	<i>141</i>
<i>REZULTATI REGRESIJE ANALIZE S VEŠTAČKIM VARIJABLAMA</i>	<i>144</i>
DISKUSIJA	155
PERSPEKTIVNI DEO	161
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	168
LITERATURA I IZVORI PODATAKA	172
PRILOZI	182
PRILOG 1: LIST ZA OPAŽANJE	182

PRILOG 2: ANKETNI UPITNIK – OČEKIVANJA POTENCIJALNIH GOSTIJU MOTELA U SRBIJI.....	188
PRILOG 3: ANKETNI UPITNIK – ZADOVOLJSTVO GOSTIJU MOTELA U SRBIJI.....	193
PRILOG 4: STRUKTURIRANI DUBINSKI INTERVJU ZA MENADŽERE MOTELA U SRBIJI.....	198
BIOGRAFIJA.....	207
KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA	208
KEY WORDS DOCUMENTATION	210

UVOD

DEFINISANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA

Saobraćaj istovremeno predstavlja značajan faktor i element turističkih kretanja. Razvoj drumskog saobraćaja podstakao je razvoj masovnijeg kretanja većeg broja ljudi, što je pozitivno uticalo na brži i intenzivniji razvoj turizma. Veliki uticaj drumskog saobraćaja na razvoj turizma može se najbolje okarakterisati kroz prizmu ugodnosti koje pruža automobil kao prevozno sredstvo, a to su: velika mobilnost, fleksibilnost i ekonomičnost ovog prevoznog sredstva. Tako drum kao koridor tražnje dovodi turiste do svih mesta koja se nalaze na pravcima kretanja, stoga sva mesta i resursi duž puta mogu biti aktivirani kao elementi turističke ponude. Glavna prednost drumskog saobraćaja ogleda se u mogućnosti zaustavljanja turističkih tokova na svakoj željenoj tački. To je posledično uslovalo razvoj posebne vrste turizma, koji danas nazivamo tranzitni turizam.

Kao i svaki drugi oblik turizma, tako i tranzitni turizam zahteva receptivnu bazu. Receptivnu bazu turizma čine ugostiteljski objekti za pružanje usluge smeštaja i ugostiteljski objekti za pružanje usluga ishrane. Tranzitni turizam i masovni razvoj drumskog saobraćaja u 20. veku uslovio je razvoj posebne vrste ugostiteljskih objekata za smeštaj namenjenih tranzitnim turistima, a to su moteli.

Moteli tradicionalno predstavljaju značajan deo ugostiteljske delatnosti u mnogim delovima sveta, pružajući svoje usluge tranzitnim turistima (Borooah, 1999). Koncept motela razvijen je u Sjedinjenim Američkim Državama, gde je i otvoren prvi objekat takve vrste još daleke 1925. godine. Moteli predstavljaju ugostiteljske objekte za smeštaj, najčešće locirane pored autoputeva ili u predgrađima. Obično su namenjeni tranzitnim turistima koji putuju kolima. Svrha postojanja motela jeste da gostima ponude bezbedan i adekvatan parking za njihova vozila i uslugu smeštaja (Wu i Chen, 2012).

Do ekspanzije broja motela na prostoru Srbije došlo je nakon Drugog svetskog rata. Gotovo da nije bilo mesta u Srbiji koje nije imalo svoj motel. Moteli su građeni i otvarani uz glavne saobraćajnice, nudeći gostima tipične ugostiteljske usluge, smeštaj i ishranu, kao i bezbedan parking motornih vozila (Štetić, 1984). Za uspešno poslovanje motela kao ugostiteljskih objekata postoji veći broj faktora. Vasenar i Stafford (Wassenaar i Stafford, 2006) su mišljenja da povećanjem broja soba moteli mogu povećati svoju ekonomsku održivost, ukoliko postoje objektivni uslovi za povećanje popunjenosti kapaciteta. Konig i Bishof (Koenig i Bischoff, 2004) smatraju da je pored

povećanja kapaciteta i dobrog menadžmenta, neophodno imati u vidu i lokaciju samog motela i eventualno sezonsko poslovanje ugostiteljskog objekta. Nasuprot tome, poslednjih godina broj ugostiteljskih objekata tipa motel je u stalnom padu. Danas u Srbiji posluje svega osam ugostiteljskih objekata tipa motel. Njihov prostorni raspored takođe nije ravnomeran. Evidentno je da usluge koje nude moteli kao ugostiteljski objekti nisu u potpunosti prilagođene tranzitnim turistima odnosno da moteli u Srbiji nisu u potpunosti spremni da svoju ponudu pravovremeno prilagode očekivanjima gostiju u tranzitu.

Za menadžment motela su od neprocenljive važnosti i faktori koji utiču na odlučivanje gostiju prilikom izbora vrste smeštaja. Ukoliko menadžment dobro poznaje te faktore, to može pozitivno uticati na prosečnu popunjenost kapaciteta ugostiteljskog objekta. Dolnikar i Oter (Dolnicar i Otter, 2003) su u svom preglednom radu predstavili faktore koji najviše utiču na popunjenost ugostiteljskih objekata. Pun i Lou (Poon i Low, 2005) istraživali su značaj određenih opipljivih i neopipljivih elemenata hotelskog proizvoda, mereći razlike u zadovoljstvu između azijskih gostiju i gostiju sa zapada. Juvaher (Juwaher, 2004) u svojoj studiji koristi modifikovani SERVQUAL model za merenje kvaliteta usluga, ispitujući percepcije gostiju vezano za hotele na Mauricijusu. Veber (Weber, 2000) u svom radu ističe značaj opipljivih elemenata hotelskog proizvoda prilikom izbora usluge smeštaja. Babakus i saradnici (Babakus i sar., 2005) istraživali su ponašanje turista prilikom donošenja odluke o izboru hotela, došavši do zaključka da taj proces predstavlja višedimenzionalni model. Loker (Lockyer, 2002) smatra da je za razumevanje ponašanja gostiju prilikom izbora vrste smeštaja neophodno poznavati ključne komponente (engl. *trigger points*) u kontinuumu procesa odlučivanja. Loker i Roberts (Lockyer i Roberts, 2009) ističu da postoji više ključnih komponenti od značaja prilikom procesa odlučivanja o izboru vrste smeštaja i da su te komponente izuzetno individualizovane. U svojoj studiji oni su izabrali kvalitativan pristup, gde su putem metode fokusnih grupa uspeli da odrede ključne faktore bitne prilikom odluke o izboru vrste smeštaja.

Savremeno poslovno okruženje u ugostiteljstvu odlikuje konstantna usmerenost ka potrošaču, odnosno konzumentu ugostiteljskih usluga. Ključni faktor uspešnog poslovanja predstavlja primena strategije menadžmenta odnosa s kupcima, na takav način da se konstantno i direktno može uticati na njihovo zadovoljstvo i lojalnost. Uspešne poslovne organizacije ne primenjuju samo koncept usmerenosti ka potrošaču, već se trude da uspostave i razvijaju dugoročne odnose s njima (Wu i Chen, 2012). Primena ovakvog koncepta značajno može uticati i na celokupni poslovni rezultat preduzeća. Swift (Swift, 2001) smatra da primena ovakve poslovne strategije značajno može uticati na osećaj vrednosti kod krajnjih korisnika usluga, a samim tim i na maksimiziranje ukupnog profita preduzeća.

Ugostiteljski sektor takođe poznaje više modela menadžmenta odnosa sa gostima, čiji je glavni cilj da pronađu i zadrže svoje „najbolje“ goste, uspostavljajući s njima odnos dugoročnog poverenja kroz pružanje različitih vrsta koristi (Sigala, 2005; Liu i sar., 2007; Wu i Lu, 2012). Kako navode Liu i saradnici (Liu i sar., 2007), uspostavljanje dugoročnih odnosa s gostima baziranim na poverenju ima direktan uticaj na poslovni rezultat ugostiteljskih preduzeća. Vu i Li (Wu i Li, 2011) smatraju da menadžment odnosa s gostima ima pozitivan uticaj na odnos gostiju prema kvalitetu usluge, dok odnos prema kvalitetu usluge ima pozitivan uticaj na percepciju vrednosti pružene usluge u hotelijerstvu.

Olsen i Konoli (Olsen i Connolly, 2000) navode da su ključni faktori uspeha ugostiteljskih objekata za smeštaj kvalitet pruženog proizvoda, odnosno usluge i uspostavljeni odnos s gostima. Glavne izvore za sticanje profita predstavljaju visok nivo zadovoljstva gostiju kao i dobri odnosi s njima, što ima direktan uticaj na poslovni rezultat preduzeća. To nam ukazuje da zadržavanje gostiju kroz povećanje njihove lojalnosti i zadovoljstva predstavlja ključni činilac razvoja ugostiteljske delatnosti.

Poslovni rezultat je termin koji se koristi za određivanje konačnih performansi svih poslovnih procesa. Vrednovanje poslovnih rezultata predstavlja značajan metod za kontrolisanje poslovnih procesa, kroz koji se dostižu postavljeni ciljevi poslovanja i poboljšava upravljanje resursima preduzeća (Evans i sar., 1996). Za vrednovanje celokupnog poslovanja Kaplan i Norton (Kaplan i Norton, 1996) predlažu koncept *Balanced Scorecard* koji uključuje kako finansijske, tako i nefinansijske aspekte poslovnog rezultata, koje kasnije dele na sledeće dimenzije: finansijske, korisnici usluga, interni procesi, te dimenzija rasta i razvoja. Ove četiri dimenzije daju izbalansiranu sliku aktuelnih performansi u preduzeću, kao i korisne savete za rezultate budućeg poslovanja. Ovaj model takođe je primenjen za merenje poslovnih rezultata u hotelijerstvu (Wu i Lu, 2012).

Prema Mek Gratu (McGrath, 2010), cilj dizajniranja poslovnih modela jeste otkriti i primeniti nove modele, pri čemu se proces dizajniranja manifestuje eksperimentisanjem i učenjem. Jedan od najpoznatijih pristupa dizajniranju poslovnog modela predstavlja metodologija razvoja kupca (engl. *Customer Development Methodology*) koja, za razliku od tradicionalnog poslovnog planiranja u znatno većoj meri daje odgovore na neizvesnosti prilikom pokretanja novog poslovnog poduhvata. Temeljna komponenta ove metodologije jeste usmerenost ka učenju, dok njen temeljni cilj predstavlja dublje upoznavanje potencijalnih klijenata, njihovih problema i potreba, kao i testiranje adekvatnosti predloga vrednosti koji se nudi potencijalnim kupcima.

Rekonfigurisanje poslovnih modela smatra se uspešnom pretpostavkom uspešnosti preduzeća (Johnson i sar., 2008), koja se realizuje kao pristup predviđanju

poslovnih događaja i pružanju odgovora na sve veću dinamičnost u poslovnom okruženju (Schenider i Speith, 2013). Najvažniji deo ovog koncepta predstavlja pristup kojim menadžment može omogućiti dostizanje konkurentne prednosti kroz istraživanje novih prilika na temelju postojećih sposobnosti i resursa. Gizen i saradnici (Giesen i sar., 2007) proces rekonfigurisanja poslovnog modela klasifikuju u tri grupe: inovacija industrijskog modela, inovacija prihodovnog modela i inovacija modela preduzeća. Pri inoviranju poslovnih modela, različiti istraživači navode različite dimenzije na kojima može temeljiti to inoviranje: stvaranje vrednosti i strateško usmerenje (Teece, 2010), uloga vodstva (Govindarajan i Trimble, 2010), organizacijska kultura i mentalni modeli i tehnološki uticaj (Chesbrough, 2010).

Stoga, problematika kojom se bavimo u doktorskoj disertaciji odnosi se na područje menadžmenta u hotelijerstvu. Iz vidika motela kao ugostiteljskog objekta za smeštaj bavimo se problematikom tranzitnog turizma i prilagođenosti njegovih usluga potrebama tranzitnih turista.

Predmet doktorske disertacije predstavlja prikaz trenutnog stanja poslovanja motela kao ugostiteljskih objekata i njihove prilagođenosti očekivanjima i potrebama gostiju – savremenim tranzitnim turistima. Kao što je već prethodno istaknuto, ugostiteljski sektor kao receptivna baza turizma predstavlja važnu komponentu turističkog razvoja, te su zato sva istraživanja u ovoj oblasti od izuzetnog značaja. Srbija, kao jedna od izrazito tranzitnih zemalja, predstavlja odličnu destinaciju za dalji intenzivni i inovativni razvoj ovog vida turizma, na način prilagođen savremenom turističkom tržištu. Stoga, moteli predstavljaju ključne ugostiteljske objekte u tranzitnom turizmu. Ovo istraživanje jeste od krucijalnog značaja za dalji razvoj ugostiteljske delatnosti u Srbiji, prilagođene ukusu tranzitnih turista.

Predmet rada doktorske disertacije obuhvata detaljno proučavanje literature s više različitih područja: hotelijerstvo, ugostiteljstvo, ekonomija, menadžment, marketing, ponašanje potrošača, turizam i srodne oblasti, zatim primenu kvalitativnih i kvantitativnih metoda istraživanja i obradu dobijenih podataka uz adekvatne interpretacije. Analiza dobijenih rezultata ukazuje na aktuelno stanje poslovanja motela kao ugostiteljskih objekata i daje konkretne odgovore na pitanja od značaja za usavršavanje i prilagođavanje načina njihovog poslovanja kroz razvoj savremenog poslovnog modela, s krajnjim ciljem intenzivnijeg razvoja tranzitnog turizma kao jednog od prioriternih oblika turizma u Srbiji.

Glavni problem istraživanja u okviru ove doktorske disertacije predstavlja aktualno stanje vezano za poslovanje motela kao ugostiteljskih objekata. U doktorskoj disertaciji analizirana je ugostiteljska ponuda u motelima, istraženi najznačajniji elementi postojećih poslovnih modela i predstavljeni konkretni predlozi za moguća unapređenja. U

doktorskoj disertaciji su takođe ispitane i potrebe tranzitnih turista, gostiju motela, vezano za njihova očekivanja od motela kao ugostiteljskih objekata, kao i zadovoljstvo pruženim uslugama u motelima s ciljem utvrđivanja usklađenosti ugostiteljske ponude motela u Srbiji s tim potrebama. Takođe, u doktorskoj disertaciji su ispitani i stavovi generalnih menadžera motela vezano za prilagođenost postojećih poslovnih modela u motelima, kao i za samo poslovanje i usklađenost ugostiteljske ponude preduzeća kojima upravljaju.

CILJEVI DOKTORSKE DISERTACIJE

Studiozno proučavanje problematike u okviru ove doktorske disertacije ima za glavni cilj analizu postojećih poslovnih modela u motelima u Srbiji i unapređenje budućeg poslovanja motela, kroz davanje konkretnog predloga za razvoj novog poslovnog modela. Doktorska disertacija istovremeno ima za cilj i ukazivanje na značaj prilagođavanja usluga koje pružaju moteli kao ugostiteljski objekti za smeštaj potrebama tranzitnih turista, kao i značaj usklađenosti svih elemenata koji čine poslovni model jednog ugostiteljskog preduzeća. Ciljeve doktorske disertacije sistematično možemo podeliti u dve grupe, i to na: ciljeve u teorijskom delu doktorske disertacije i ciljeve u empirijskom delu doktorske disertacije.

Ciljevi u teorijskom delu doktorske disertacije su:

- pojmovna određenja: motel, poslovni model, inovativnost, tranzitni turizam;
- pregled relevantne literature s više različitih područja, koja se odnosi na problematiku doktorske disertacije;
- pregled istraživačkih modela koji su do sada korišćeni u sličnim istraživanjima;
- pregled ključnih varijabli koje su bile uključene u slična istraživanja;
- pregled kritike korišćenih metoda.

Ciljevi u empirijskom delu doktorske disertacije su:

- analiza svih elemenata aktuelnih poslovnih modela u motelima kao ugostiteljskih objekata u tranzitnom turizmu Srbije putem metode strukturiranog dubinskog intervjua;
- analiza ugostiteljske ponude u motelima u Srbiji;
- analiza očekivanja potencijalnih gostiju i njihove usklađenosti sa ugostiteljskom ponudom motela u Srbiji;
- analiza zadovoljstva gostiju uslugama motela u Srbiji.

Krajni cilj doktorske disertacije predstavlja kreiranje savremenog poslovnog modela namenjenog motelima u Srbiji, čije ishodište predstavljaju potrebe i očekivanja koje imaju tranzitni turisti, na osnovu svih prethodno dobijenih podataka u teorijskom i empirijskom delu doktorske disertacije. Savremeni poslovni model predstavljen je u perspektivnom delu doktorske disertacije.

HIPOTEZE DOKTORSKE DISERTACIJE

Osnovni cilj istraživanja, kreiranje savremenog poslovnog modela namenjenog motelima u Srbiji, prilagođenog potrebama savremenog tranzitnog turista, baziran je na glavnoj hipotezi doktorske disertacije, koja glasi:

Hipoteza 1: Ugostiteljska ponuda motela u Srbiji nije prilagođena potrebama i očekivanjima tranzitnih turista.

Na osnovu Hipoteze 1 moguće je izdvojiti sledeće pothipoteze:

Hipoteza 1₁: Ponuda smeštajnih kapaciteta u motelima u Srbiji nije prilagođena potrebama i očekivanjima tranzitnih turista.

Hipoteza 1₂: Ponuda hrane, pića i napitaka u motelima u Srbiji nije prilagođena potrebama tranzitnih turista.

Hipoteza 1₃: Ponuda pomoćnih i dodatnih usluga u motelima u Srbiji nije prilagođena potrebama i očekivanjima tranzitnih turista.

Istovremeno, istraživanjem u okviru doktorske disertacije, utvrđeno je ko su tranzitni turisti u Srbiji i da li je moguće izdvojiti različite grupe tranzitnih turista prema određenim socio-demografskim karakteristikama (pol, starost, visina prihoda, zemlja porekla, radni status, preferirane ugostiteljske usluge).

Hipoteza 2: Na osnovu socio-demografskog profila gostiju i preferiranih ugostiteljskih usluga moguće je jasno izdvojiti više tipova tranzitnih turista.

Takođe, istraživanjem je utvrđeno da li postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu i očekivanjima tranzitnih turista u odnosu na socio-demografske karakteristike (pol, starost, visina mesečnih prihoda, zemlja porekla, radni status).

Hipoteza 3: Postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu gostiju uslugama koje pružaju moteli u Srbiji između domaćih i stranih tranzitnih turista.

Hipoteza 4: Postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu uslugama koje pružaju moteli u Srbiji između različitih starosnih grupa ispitanika.

Hipoteza 5: Postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu uslugama koje pružaju moteli između ispitanika različitih nivoa obrazovanja.

Hipoteza 6: Postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu uslugama koje pružaju moteli između ispitanika s različitim nivoom mesečnih prihoda.

Hipoteza 7: Postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu uslugama koje pružaju moteli između ispitanika različitog radnog statusa.

Hipoteza 8: Postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu uslugama koje pružaju moteli između ispitanika različitog pola.

Koristeći metodu dubinskih intervjua, ispitani su stavovi menadžera motela vezano za standardizaciju poslovnih procesa u motelima i mogućnost rekonfiguracije postojećih poslovnih modela.

Hipoteza 9: Postoji spremnost menadžera za uvođenje novih poslovnih aktivnosti u motelima u Srbiji.

Hipoteza 10: Za stvaranje novog poslovnog modela menadžeri u motelima u Srbiji smatraju da je ključna saradnja zaposlenih u preduzeću, partnera i gostiju.

PRETPOSTAVKE I ORGANIČENJA

Pretpostavljamo da je metodološke pristupe, koje su upotreбили Meng i Eliot (Meng i Elliott, 2008) i Klims i saradnici (Clemes i sar., 2011) moguće primeniti prilikom proučavanja poslovnih modela u Srbiji. Takođe, pretpostavljamo da je za inovativan pristup razvoju tranzitnog turizma u Srbiji neophodno detaljno proučiti postojeće poslovne modele u motelima i njihovu prilagođenost potrebama tranzitnih turista.

Ograničenja koja su zastupljena u istraživanju odnose se na sam uzorak. Cilj anketnog istraživanja bio je da se njime obuhvati što veći broj ispitanika u što većem broju motela, kao i da se intervjuiše što veći broj menadžera motela i analiziraju postojeći poslovni modeli. Planirani uzorak za anketno istraživanje bio je oko 500 gostiju motela (domaćih i stranih), koji smo podelili u dve grupe: potencijalni gosti motela i trenutni gosti motela. Istraživanjem smo dobili 487 validnih odgovora. Uzorak su predstavljali

potencijalni gosti motela i aktualni gosti u motelima u Srbiji koji su u momentu istraživanja koristili uslugu smeštaja (anketno istraživanje), kao i generalni menadžeri motela (intervjui) s kojima smo uspeli da stupimo u kontakt i koji su želeli da učestvuju u istraživanju.

U modelu za merenje očekivanja gostiju od motela u Srbiji, kao i njihovog zadovoljstva uslugama u motelima u Srbiji, nisu korišćeni svi, već samo najznačajniji faktori, korišćeni u prethodnim istraživanjima.

Kao dodatna ograničenja samom istraživanju navodimo vremensko ograničenje za izvođenje istraživanja, zatim prostor istraživanja (Srbija) i vrstu preduzeća (moteli). Dakle, dobijene rezultate ne možemo generalizovati i primeniti u svim vrstama ugostiteljskih objekata u drugim državama sveta.

Opšte ograničenje istraživanja predstavlja činjenica da određeni broj podataka, do kojih smo pokušali da dođemo i koji bi verovatno još bolje doprineli izgradnji samog poslovnog modela, nije bio na raspolaganju odnosno predstavlja poslovnu tajnu preduzeća.

METODE ISTRAŽIVANJA

Metode koje su primenjene prilikom izrade ove doktorske disertacije su: istorijska metoda pri izučavanju sveukupne građe, terensko istraživanje, analitička metoda, statistička metoda, intervju, komparativna metoda, deskriptivna metoda, metoda kritičnosti i hipotetičko-deduktivna metoda.

Istraživanje za potrebe doktorske disertacije sprovedeno je direktno u osam kategorisanih motela u Srbiji, tehnikom „lice u lice“, kao i putem Interneta. U radu je korišćena metoda dubinskog intervjuja s generalnim menadžerima motela i metoda anketnog istraživanja pomoću unapred pripremljenog anketnog upitnika. Za potrebe istraživanja kreiran je anketni upitnik baziran na srodnim istraživanjima (Meng i Elliott, 2008; Clemes i sar., 2011) koji je dodatno modifikovan i prilagođen prirodi samog istraživanja.

Za obradu podataka korišćen je statistički paket SPSS, verzija 24. Statističke metode koje su korišćene za obradu podataka su: deskriptivna statistička analiza, analiza pouzdanosti primenom Kronbah alfa koeficijenta, Kolmogorov-Smirnov test, metode za utvrđivanje statistički značajnih razlika među različitim poduzorcima, diskriminaciona analiza i regresiona analiza.

TEORIJSKI IDEO

U teorijskom delu doktorske disertacije ukratko ćemo predstaviti najvažnije pojmove koji se odnose na problematiku istraživanja doktorske disertacije, a to su: definicija motela kao ugostiteljskog objekta, definicija poslovnih modela u ugostiteljstvu, definicija tranzitnog turizma, definicija pojma inovativnost u turizmu. U ovom delu disertacije biće predstavljena najvažnija teorijska ishodišta na osnovu kojih je postavljena problematika istraživanja, obrađena u empirijskom delu doktorske disertacije.

MOTEL KAO UGOSTITELJSKI OBJEKAT ZA SMEŠTAJ KROZ ISTORIJU

Pod pojmom ugostiteljski objekat podrazumeva se tehničko-tehnološka i organizaciono-kadrovska celina koja funkcioniše na određenom prostoru i koja obezbeđuje pružanje najmanje jedne vrste ugostiteljskih usluga (smeštaj bez hrane i pića, hrana i pića bez smeštaja, pića i napici bez hrane). Iz dvojake suštine ugostiteljskih usluga, odnosno izdvajanja sektora ishrane i sektora pića, proizilazi i osnovna podela ugostiteljskih objekata na: ugostiteljske objekte za pružanje usluge smeštaja i ugostiteljske objekte za pružanje usluge hrane i pića (Kosar, 2008). U ugostiteljske objekte za smeštaj ubrajamo, skladno sa članom 5 *Pravilnika o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata* (Službeni glasnik Republike Srbije, br. 48/2012 i 58/2016): hotel, apart hotel, garni hotel, turističko naselje, apartmansko naselje, kamp, pansion, hostel, prenoćište, odmaralište, botel, kuću, apartman, sobu, seosko turističko domaćinstvo, lovačku vilu, lovačku kuću, lovački dom, lovačku kolibu, druge objekte za pružanje usluge smeštaja nezavisno od naziva pod kojim posluju, kao i motele, koji predstavljaju predmet istraživanja ove doktorske disertacije.

Kroz istoriju, razvoj ugostiteljstva kao delatnosti ukazivao je na potrebu za uslugom smeštaja uz glavne saobraćajnice. Prvi objekti takve vrste, nazvani *stacioni*, predstavljali su ugostiteljske objekte namenjene putnicima i bili su locirani uz poštanska stajališta. Ovakvi objekti pojavili su u vreme rimske imperije. U srednjem veku i kasnije građeni su *hanovi*, takođe locirani uz glavne komunikacijske pravce (Kosar, 2008).

Do povećanja potražnje za uslugom smeštaja počinje u Engleskoj za vreme Industrijske revolucije (oko 1760. godine), kada je britanska vlast donela odluku da se

pošta dostavlja kočijama. Tada je stvoren nacionalni poštanski sistem i mreža tzv. **poštanskih pansiona** (engl. *posting inns*) s ciljem smeštaja mladih poštara i eventualne promene konja. Putovanja kočijama postala su izuzetno moderna, što je povećalo tražnju za uslugom smeštaja i razvojem novog vida ugostiteljskih objekata - **engleskih pansiona** (engl. *english inns*). Ovi smeštajni objekti predstavljali su preteče današnjih motela, s obzirom da su bili locirani na kočijaškim putevima kako bi pružili utočište umornim putnicima i zaštitu od drumskih razbojnika. Smeštaj u ovim pansionima se obično sastojao od jednokrevetne, nezagrejane sobe sa slamenim krevetom za plemstvo i zajedničkim delom za spavanje za njihove sluge na kamenom podu. Putnici, kao i lokalno stanovništvo su u ovim objektima jednako uživali u toplom obroku i piću (Rushmore i Baum, 2002).

Na omasovljavanje turizma kao pojave uticao je pre svega razvoj drumskog saobraćaja i pronalazak putničkog automobila, koji je i danas primarno sredstvo prevoza. To je zapravo bio i glavni podsticaj za razvoj motela kao ugostiteljskih objekata za smeštaj, što je predstavljalo izraz prilagođavanja potrebama motorizovanih turista. Nastanak i razvoj motela vezuje se za izgradnju savremenih drumskih saobraćajnica na teritoriji Sjedinjenih Američkih Država (Rushmore i Baum, 2002).

Prvi motel otvoren je u mestu San Luis Obispo u Kaliforniji (Sjedinjene Američke Države) 1925. godine. Motel se nalazio na putu između San Franciska i Los Anđelesa i izgradio ga je arhitekta Artur Heineman. Tada je prvi put i upotrebljena reč **motel**, kao novokovanica od reči „motor“ i „hotel“. Cena noćenja u prvom motelu iznosila je 1,25 američkih dolara, gostima je kao dodatna usluga pored smeštaja ponuđena garaža i kuhinja (Rushmore i Baum, 2002).

Razvoj motela bio je najbrži i najintenzivniji na teritoriji Sjedinjenih Američkih Država, na prostoru gde su oni zapravo i nastali. U periodu između 1939. godine i 1960. godine u Sjedinjenim Američkim Državama otvoreno je oko 35.000 motela (Kosar, 2008).

Svrha motela kao značajnog dela smeštajne industrije jeste pružanje usluga putnicima koji putuju automobilom. Do nagle ekspanzije ovih objekata došlo je u prvoj polovini 20. veka, kada su Amerikanci počeli s masovnom kupovinom automobila i kada je postalo popularno obilaziti državu turistički, ali i putovati od grada do grada zbog posla. Ekspanzija američke putne mreže, podstaknuta od strane Nacionalnog sistema za međudržavne i odbrambene autoputeve 1956. godine pozitivno je uticala na navike za putovanjem Amerikanaca. Ubrzo je usledila pojava specijalizovanih objekata koji su pružali usluge ovim putnicima, čak i u udaljenim oblastima, gde je postojala mala potražnja za ovakvim uslugama (Mazzeo, 2004).

Nova vrsta smeštajnih objekata lociranih uz autoputeve, koji nude osnovni, jeftini smeštaj, bila je potrebna kako bi se zadovoljile potreba putnika. Stoga, nastanak modernog motela u današnjem smislu te reči vezujemo za 1950. godinu. Iako objektima sličnim motelima možemo smatrati i primitivne turističke kabine iz tridesetih godina prošlog veka, moteli iz pedesetih godina 20. veka nudili su mnogo bolje i savremenije usluge (Mazzeo, 2004).

Prvi moteli bili su jednospratne, drvene građevine izgrađene od ploča sa oko 20 do 50 smeštajnih jedinica. Njihove skromne sobe nudile su gostima jeftin nameštaj, zid i plafon koji je najčešće bio izrađen od iverice, pod od pločica, mala kupatila, metalne kabine za tuširanje i radio. Malo motela u ovo doba je pružalo usluge hrane i pića ili soba za sastanke (Rushmore i Baum, 2002).

Moteli su bili jednostavni u poređenju sa većinom hotela, ali su postali konkurentni pre svega zbog svoje pogodne lokacije uz autoput, usluge parkinga i niskih cena. Ciljno tržište motela činili su turisti koji putuju radi odmora (pogotovo mlade porodice i stariji putnici), prodavci, menadžeri na srednjem nivou hijerarhije i radnici u državnom sektoru. Statistika smeštaja iz pedesetih godina prošlog veka pokazuje ravnomerno smanjenje iskorišćenost kapaciteta hotela, ali stabilan nivo popunjenosti kapaciteta za motele. Zbog povećanog broja soba motela, oni su počeli da zauzimaju primat u pružanju usluge smeštaja tranzitnim turistima, čije tržište je pre toga bilo monopolizovano od strane hotela (Rushmore i Baum, 2002).

Prvi moteli su bili značajno drugačiji od hotela u pogledu veličine, troškova potrebnih za njihovu izgradnju, vrednosti zemljišta, operativnih odnosa i zahteva menadžmenta. Međutim, razlika između hotela i motela je vremenom postajala sve manja. Rašmor i Baum (Rushmore i Baum, 2002) navode sledeće faktore koji su na to uticali:

- Moteli su počeli da se razvijaju dograđivanjem postojećih kapaciteta i izgradnjom novih objekata koji su u samom početku imali veći broj soba;
- Moteli su se pridružili grupama i franšizama kako bi stvorili nacionalnu brend i bolju poziciju na tržištu;
- Moteli su počeli da nude više sadržaja, kao što su televizija, klima uređaj, tepisi, pločice u kupatilu, telefon, bazen, restoran, salon, sobe za sastanke, banketi i suvenirnice;
- Moteli su počeli da pružaju više usluga, uključujući 24h telefon i zaposlene na recepciji, telefonski rezervacioni sistem širom zemlje, plaćanje kreditnim karticama, telefon u sobama i jutarnje buđenje;

- Uvedene su poboljšanje građevinske konstrukcije, uključujući korišćenje betona i čelika, prethodno sklopljenih jedinica i visokogradnje.

Do sredine šezdesetih godina prošlog veka, većina novih motela nudila je sve usluge i pogodnosti obično dostupne u hotelima. U isto vreme, hoteli su modifikovali svoj posao, kako bi se nadmetali s motelima. Rezultat je bio postepeno spajanje ove dve vrste objekata u novi smeštaj poznat kao *motor hotel*. Motor hotel je spajao usluge i sadržaje hotela sa pogodnostima motela.

Iako su nezavisni moteli i motor hoteli procvetali širom SAD-a, njihovi potencijalni gosti najčešće nisu puno znali o tome šta ih čeka kada skrenu s autoputa. Standardi usluga i kvalitet su bili različiti i gosti su često bili nezadovoljni. Kemons Vilson je prepoznao ovaj problem kada je putovao s porodicom i uvideo to kao poslovnu priliku, koju je valorizovao kroz izgradnju Holidej Ins sistema franšize za motele. Navodno, Villson se vratio s porodičnog odmora veoma ljut zbog loše usluge u motelima koje je posetio, te se zakleo da će izgraditi nacionalni lanac od 400 drumskih motela. Vilson je prepoznao koja su svojstva lancu potrebna kako bi imao konstantan i prepoznatljiv kvalitet. Problem s lošim informisanjem potrošača bio bi rešen ukoliko bi oni prvo imali pozitivno iskustvo tokom boravka u nekom motelu lociranom na drugom mestu, a zatim takođe prepoznali i dobru uslugu u drugom motelu, upoređujući ga s prethodno posećenim, u kome su stekli pozitivno iskustvo. Villson je ubrzo oformio franšizing kao model funkcionisanja motela kao ugostiteljskih objekata i time konačno promenio standardnu organizacionu formu grane (Mazzeo, 2004).

Godine 1952. Vilson je započeo novu eru u hotelijerskoj industriji osnivanjem Holidej Insa (engl. *Holiday Inns*), jednog od prvih lanaca motela. Holidej Ins je nudio gostima moderne motele sa standardizovanom uslugom, prepoznatljivim imenom i umerenim cenama. Počev sa četiri motela u blizini Memfisa i Tenasija u ranim pedesetim, Holidej Ins se do 1960. godine proširio na više od 100 motela. Ovako ogroman rast postignut je pre svega zbog prodaje franšize individualnim motelima koji su vodili objekat kao sopstveno vlasništvo. Prva Holidej Ins franšiza prodana je u Klarksdejlju (država Misisipi) za 500 američkih dolara i naknadom od 0,05 američkih dolara po zauzetoj sobi. U zamenu za ove troškove, primalac franšize je dobio Holidej Ins ime i logo, arhitektonske planove, uputstva za trening zaposlenih, kao i priručnike za vođenje poslovanja i nacionalni marketing. Godine 1964. Holidej Ins je uveo svoj Holidex I rezervacioni sistem, čime su velike beneficije dodate u paket franšize. Kemons Vilson je ubrzo nakon toga bio zatrpan novim zahtevima za franšizu (Rushmore i Baum, 2002).

Baveći se samim načinom organizacije poslovanja motela, Mazzeo (Mazzeo, 2004) navodi da su većinom moteli u početku bili nezavisni, vođeni od strane porodica kao

porodični biznisi. Gosti motela su međutim ubrzo postali nezadovoljni kvalitetom usluga koje su im pružali ovi objekti, što se iskazalo kroz skoro zanemarljiv broj ponovljenih poseta od strane gostiju. Ovo je posledica činjenice da su vlasnici motela i gosti drugačije percipirali kvalitet usluge smeštaja, što je posledično uslovalo povećanje nezadovoljstva među korisnicima u pogledu kvaliteta usluge samih motela.

S tačke gledišta individualnih objekata, pripadnost lancu smanjuje variranje procene kvaliteta motela od strane potrošača. U obimu u kojem potrošači ocenjuju kvalitet – i sumnjaju u kvalitet pre svog boravka – poistovećivanje s drugim motelima može povećati tražnju za uslugama individualnih preduzeća. Ovo motelima može dozvoliti da svoje usluge više naplaćuju, povećaju broj iznajmljenih soba, ili i jedno i drugo. Moteli koji pripadaju lancima mogu smanjiti troškove deljenjem sistema marketinga, nabavke ili telefonskih rezervacija s ostalim članovima lanaca i stoga mogu postići ekonomiju obima. Naravno, potencijalni franšizant mora odmeriti ove pogodnosti s troškovima pristupanja lancu. Franšizeri obično zahtevaju plaćanje naknade kako bi pristupili lancu, istovremeno kontrolišući usluge koje pružaju svi članovi u lancu, dok informacije o poboljšanja (napretka) kao uslova za dalju pripadnost objekta lancu dostavljaju strogo poverljivo (Mazzeo, 2004).

Tokom pedesetih godina prošlog veka ponuda soba u motelima je širom Sjedinjenih Američkih Država znatno porasla. Nekoliko faktora je uticalo na to. Prvi je bio donošenje odluke *Interstate Highway Act* iz 1956. godine, koja je prikazala mapu rasta autoputeva i stoga položaje motela pored puta. Putnici na međudržavnim putevima su počeli da zaobilaze motele na državnim putevima, čime su ovi smeštajni objekti podlegli postepenoj zastarelosti. Promena u zakonima o porezu na prihod 1954. godine, koja je dozvoljavala zemljoposjednicima da koriste ubrzani metod deprecijacije, takođe je doprinela povećanju ponude motela. Prethodno pomenuti franšizing bio je treći faktor koji je doprineo povećanoj ponudi soba u motelima tokom pedesetih godina prošlog veka. Mogućnost da dobiju dodatnu korist koju nosi poznato ime franšize privlačila je mnoge hotelijere u posao (Mazzeo, 2004).

Nekoliko novih motelskih lanaca osnovano je u kasnim pedesetim i ranim šezdesetim godinama prošlog veka na teritoriji Sjedinjenih Američkih Država. *The Marriott Corporation*, nekad poznat samo po svom restoraterskom poslu, otvorio je 1957. godine svoj prvi motor hotel *Twin Bridges Marriott* u Arlingotonu (država Virdžinija). Godine 1954. Howard Johnson Company, poznat po svojim restoranima, otvorio je svoj prvi objekat namenjen tranzitnim turistima, a već 1959. godine bilo je 75 motor hotela, kako u vlasništvu same kompanije, tako i franšiznih objekata. Sredinom pedesetih godina prošlog veka Marion Isbell i njegovi saradnici su započeli kupovinu motor hotela na jugozapadu države, da bi već 1962. godine formirali *Ramada Inn* lanac (Rushmore i Baum, 2002).

Kada je motel prerastao u motor hotel, počeo je da gubi na svojim konkurentnim prednostima, a glavna od njih, kao što je već bilo napomenuto, bila je niska cena. Nudeći širi spektar pogodnosti i usluga, moteli su bili prisiljeni da podignu cene. Ovo je uslovalo stvaranje novih ugostiteljskih objekata za smeštaj prilagođenih tranzitnim turistima, a to su bili ***budžet moteli***. Budžet moteli su se pojavili u kasnim šezdesetim godinama prošlog veka, a do njihovog procvata došlo je tokom građevinskog perioda ranih sedamdesetih. Ovi objekti nudili su uslugu smeštaja po cenama mnogo nižim od preovlađujućih cena prvoklasnih lanaca motor hotela. Kako bi ponudili ovaj popust, budžet moteli su koristili prednost nižih cena početnih investicija, poslovne efikasnosti i visokog obima.

Iznosi početnih investicija za budžet motele bili su niski jer su ovi objekti po pravilu imali manje sobe za goste, minimalan javni prostor, povoljne cene zemljišta i jednostavan dizajn. Kvalitet same izgradnje time svakako nije bio umanjen. Sobe za goste u budžet motelima su u proseku imale 23 m², za razliku od soba u motor hotelima, koje su merili oko 31 m². Manje sobe smanjile su cene izgradnje i troškova uređivanja enterijera. Istovremeno je i manje površine bilo potrebno da bi se izgradio budžet motel. U budžet motelima se ne mogu naći prostori koji generalno donose niske prihode ugostiteljskom objektu, kao što su prostorije za sastanke i banket prostorije, veliki lobiji, velike prostorije za usluživanje hrane i pića i kancelarije. Pošto su veličine ovih objekata značajno umanjene, budžet moteli zahtevaju približno 1,6 ha za 100 soba, u poređenju sa 2,5 ha za 100 soba za konvencionalne motele i motor hotele. Koristeći sekundarne lokacije za izgradnju objekata takođe je došlo do značajnih ušteda, vodeći se pretpostavkom da je većina ljudi koja putuje do budžet motela spremna da vozi i malo dalje kako bi dobili za bolju cenu za uslugu smeštaja.

Budžet moteli su građevinski planirani tako da efikasno upotrebljavaju materijal i prostor. Sobe su konstruisane na betonskim pločama sa zidovima od opeke između soba. Uređenje i dekoracija su održani na minimumu. Mnogo budžet motela građeno je sa specifičnim konstrukcijama i standardima koji su slični konvencionalnim motor hotelima. Izvođači građevinskih radova shvatili su da jeftiniji materijali i građevinske tehnike mogu da proizvedu polazne uštede, ali istovremeno predstavljaju i dugoročno loš izbor kada se uzmu u obzir troškovi popravke i održavanja. Zbijeni objekti i manje gostiju doprinose poslovnim efikasnostima i rezultiraju nižim troškovima.

S manjim sobama za goste i smanjenim javnim prostorom, budžet moteli zahtevaju manje održavanja i čišćenja i mogu da budu efikasno zagrejani i osvetljeni. Neki lanci koriste ekipe za održavanje koje rade u nekoliko objekata i obavljaju rutinske popravke i preventivno održavaju objekat. Eliminisanjem čuvara, restorana koji bi nudili složenija jela i piće, room servisa, dodatnih usluga, prihvatanjem plaćanja putem kreditnih kartica, i ostalih usluga, smanjuju se plate i operativni troškovi poslovanja. Glavne uštede jesu zapravo kod ponude usluge hrane i pića; u budžet motelima usluge

kao što su kafeterije i kafići su tipične. Često će budžet motel unajmiti određeni lanac restorana koji će umesto njih gostima pružati uslugu hrane, pića i napitaka.

Cena, lokacija i vrednost su visoko generisani kod budžet motela, ali tranzitni turisti najčešće biraju ove vrste objekata zbog njihovih niskih cena. Kako neki proizvodi imaju elastičnu krivu tražnje, smanjenje cena povećava obim. Operativni rezultati potvrđuju ovu pretpostavku, nagoveštavajući da budžet moteli bolje posluju kad je u pitanju nivo popunjenosti, od ostalih susednih konvencionalnih objekata. Mnogi budžet moteli su namerno locirani blizu skupih hotela kako bi privukli turiste koji imaju svest o novcu. Iako su budžet moteli ekonomični u mnogim oblastima, oni gostima moraju ponuditi čiste i kvalitetne sobe. Sobe sadrže udobne krevete, potpuno opremljeno kupatilo, televizore u boji, standardni nameštaj i raspored, vesele i zanimljive draperije, pokrivače i zidne tapete.

Iz ugla investicija ili vrednosti, budžet moteli su izuzetno osetljivi na povećane troškove i smanjenu popunjenost. Zbog svoje niske cenovne strukture i sličnih fiksnih troškova, budžet moteli imaju viši nivo rentabilne popunjenosti nego standardni moteli. Procenitelji moraju da uzmu u obzir rizik tokom projektovanja prihoda i troškova i da odrede odgovarajući stepen kapitalizacije.

Sedamdesetih godina, kada su budžet moteli počeli da preplavljaju tržište, čitava smeštajna industrija iskusila je početak uspona izgradnje. Nova izgradnja je bila obogaćena ogromnom količinom finansija koje su bile omogućene od strane kreditora. Ove kompanije zadužene najviše za finansiranje, stvorene su kako bi dozvolile malim investitorima da učestvuju u svemu ovome preko hipoteka i akcija. Kraj sedamdesetih godina bio je relativno miran period za smeštajnu industriju. Nova izgradnja bila je uzdržana, sastojeci se prvenstveno od dopune postojećih objekata, i od razvoja nekih većih, konvencionalno-komercijalnih hotela u centru grada. Objekti uz autoput, bili su pogođeni visokim cenama goriva i putovanje kolima je bilo smanjeno. Stoga, ovi smeštajni objekti izgubili su neke investitore i hotelske kompanije (Rushmore i Baum, 2002).

SPECIFIČNOSTI MOTELA KAO UGOSTITELJSKIH OBJEKATA ZA SMEŠTAJ

Lokacija motela kao ugostiteljskih objekata predstavlja njihovu glavnu specifičnost. Moteli se obično nalaze uz drumske saobraćajnice ili u predgrađima velikih gradova (ulazno-izlazni punktovi). U poređenju s hotelima, moteli su obično manjeg kapaciteta, imaju manji broj spratova (uglavnom do dva nivoa za smeštajni deo ili prizemni), neretko ih odlikuje horizontalni tip gradnje (Kosar, 2008).

Druga važna specifičnost motela jeste da oni moraju obezbediti *prostor za smeštaj motornih vozila gostiju* (parkirališta ili garaže). Zavisno od kategorije samog motela, variraju kapacitet i opremljenost prostora za smeštaj motornih vozila gostiju. Osim toga, neophodno je istaći i druge ugodnosti za vlasnike motornih vozila, kao što su: blizina benzinske pumpe stanice ili mogućnost pranja i servisiranja vozila (Garača i sar., 2015).

Specifičnost motela jeste i njihovo *hortikulturalno uređenje*, kao i ponuda šireg spektra dodatnih usluga (trgovina, sport i rekreacija i dr.).

Prema Kosar (2008, str. 107), motel predstavlja „osnovni ugostiteljski objekat za smeštaj prolaznog tipa, lociran uz saobraćajnice, prevashodno prilagođen kraćem boravku, u tehničko-tehnološkom i organizaciono-kadrovskom smislu ekipiran za pružanje osnovnih ugostiteljskih usluga smeštaja i ishrane gostiju i smeštaja (parkiranja i garažiranja) motornih vozila, uključujući i mogućnost servisiranja i snabdevanja gorivom“.

Moteli čine važnu komponentu industrije ugostiteljstva i okarakterisani su kao objekti koji nude smeštaj i parking. Motelskim sobama se obično pristupa direktno sa mesta predviđenog za parking automobila. Većina motelskih jedinica je tipična po tome što nudi kratkotrajan boravak i ne uključuje ostale usluge kao što su konferencijske sale, restorani, maloprodajni objekti ili fitness centri. Ove vrste usluga su uglavnom povezane sa velikim, visoko rangiranim motelskim kompleksima ili hotelima sa četiri i pet zvezdica (Clemes i sar., 2011).

Većina motela na Novom Zelandu nudi uglavnom osnovne usluge s najčešće petnaest do četrdeset soba po jednoj jedinici. Ove male motelske jedinice nude gostima raznovrsna iskustva boravka, naročito u poređenju s većim i elitnijim motelima koji često nude veliki broj soba i pratećih objekata. Male motelske jedinice koje nude manji broj soba i ograničen broj usluga predstavljaju većinu motela na Novom Zelandu. Moteli predstavljaju važan sektor u industriji Novog Zelanda, kao što je slučaj i u većini drugih zemalja. Postoji preko 1000 motela širom zemlje. U 2007. moteli su imali najveći udeo u ukupnom broju noćenja (33%), slede ih hoteli (31%) i karavan parkovi (engl. *camping grounds*) s 20%. Iste godine, moteli su takođe imali i najveći procenat popunjenosti kapaciteta, oko 52% (Mair i Bergin-Seers, 2010).

U Australiji, moteli su objekti uglavnom manjeg kapaciteta i njima često upravljaju pojedinci. Moteli se prvi put pojavljuju u Australiji kao rezultat povećanja popularnosti automobila, što istovremeno stvara potražnju za uslugom smeštaja ljudi koji su sposobni da intenzivno putuju zbog nezavisnosti tokom putovanja koju pruža automobil (Bergin-Seers i Jago, 2007). Moteli privlače goste koji putuju bilo iz poslovnih razloga ili u slobodno vreme iz različitih turističkih razloga. Mogu da variraju

u veličini i mnogi od njih nude restorane i pogodnosti za organizovanje konferencija (Mair i Bergin-Seers, 2010).

Objekti i usluge su veoma različite u motelima u Tajvanu. Na primer, odlučujući faktor za izbor motela na Tajvanu¹ jeste atmosfera u prostoriji. Zbog toga što se moteli na Tajvanu skoro uvek fokusiraju isključivo na atmosferu, jedinstveni stil i dizajn i novu opremu kako bi privukli goste, za razliku od američkog koncepta motela. Mnogi turisti će izabrati motel u Tajvanu kao ugostiteljski objekat za smeštaj zbog novijeg stila. Moteli se često nalaze duž magistralnih puteva ili na periferiji gradova. Posećuju ih pre svega osobe koje putuju automobilom i njihov zadatak je da obezbede parking i uslugu smeštaja. Većina motela na Tajvanu se može pohvaliti savremenom opremom i romantičnim i elegantnim dizajnom. Neki su čak označeni sa šest zvezdica, dok drugi privlače turiste egzotičnim tematskim apartmanima (Wu i Chen, 2012).

Priroda usluga motela kraj autoputa zahteva različite komponente tražnje potrošača: moteli kraj autoputa uslužuju i posetioce stanovništva i preduzeća obližnjeg grada i putnike na duže distance koji odmaraju od višednevnog puta. Ovi „pokretni“ potrošači svoje destinacije biraju između nekoliko koje se nalaze duž autoputa kojim putuju, kao i onih koje favorizuju (Mazzeo, 2004).

NOVI PRAVCI RAZVOJA MOTELA KAO UGOSTITELJSKIH OBJEKATA

Kroz svoj razvojni put, moteli se kreću u pravcu lokacijske raznovrsnosti. Moteli se sve više lociraju i u gradovima („*city motels*“), pa se sve više može govoriti i o motelima gradskog tipa. To su objekti manjeg kapaciteta i skromnijeg komfora i njihova glavna specifičnost jeste lokacija neposredno uz gradske ulazno-izlazne punktove. U višemilijonskim gradovima ovakvi objekti povezani su razuđenom mrežom linija gradskog i prigradskog prevoza.

Skladno sa sve raznovrsnijim potrebama tranzitnih turista i ostalih učesnika u drumskom saobraćaju, razvijen je specijalizovani oblik motela kao ugostiteljskog objekta koji se naziva *motor-hotel*. Motor-hoteli predstavljaju luksuznije varijante motela, obično su većeg kapaciteta (100 i više soba), višeg nivoa komfora, sa povoljnijim uslovima za smeštaj motornih vozila, sa širim asortimanom ugostiteljskih usluga, naročito u sektoru hrane i pića (doručkovaonice, sale za ručavanje, aperitiv barovi i drugo), kao i sa raznovrsnijim dodatnim sadržajima (bazeni, sportski tereni, trgovački centri i drugo).

¹ Tajvan je država koja nije zvanično priznata od strane Ujedinjenih Nacija, već se smatra delom Narodne Republike Kine.

Dalji razvoj motela je pre svega uslovio pojavu veoma različitih objekata, od polifunkcionalnih turističkih kompleksa uz drumske saobraćajnice koje uključuju različite vrste smeštaja (moteli, bungalovi, kampovi), usluge hrane, pića i napitaka (restorani, fast food, self service i drugo) i veliki broj raznovrsnih dopunskih sadržaja (trgovinski centri sa mega marketima, sportsko-rekreativni i zabavni sadržaji, razne servisne usluge i drugo) do objekata skromnijeg sadržaja sa različitim kombinacijama osnovnih ugostiteljskih usluga i redukcijom usluge ishrane ili usluge smeštaja. U praksi se susreće više termina: motor court, motor lodge, motor inn (Kosar, 2008).

Rezultati koje je predstavio Mazeo (Mazzeo, 2004) ukazuju na sklonost motelskih objekata ka zadržavanju samostalnog vida poslovanja i nezavisnosti od regionalnih i nacionalnih lanaca. Težnja za očuvanjem samostalnosti usko je povezana sa karakteristikama datog preduzeća i tržišnim uslovima koji mogu biti jedan od glavnih okidača za preorijentisanje motela na afilijativni model poslovanja. Moteli koji su locirani na međudržavnim putevima češće su nezavisnog tipa što se objašnjava time da ovakvi motelski objekti zbog prirode lokacije posećuju stalni klijenti, te ovakvim objektima nisu neophodne sve prednosti poznatih franšiznih brendova za privlačenje gostiju. Povratak objekta u okrilje afilacionog lanca češće je zastupljen kod većih objekata, kao i kod onih koji su locirani na prometnim deonicama autoputa, drugim rečima, preduzetnici se opredeljuju za opciju pridruživanja svog objekta lancu motela u cilju privlačenja gostiju koji već imaju iskustva sa objektima franšiznog tipa na drugim lokacijama.

Vu (Wu, 1998) je u svojoj studiji analizirao razlike u cenama između franšiznih i nezavisnih motela fokusiranjem na cenovne iznose koje mogu poteći iz povezanosti sa brendom. Korišćenjem tehnike tzv. hedonističke regresije kako bi se utvrdile razlike u kvalitetu je utvrđeno je da postoji povezanost iznosa cena sa franšizom. Rezultati potvrđuju hipotezu da franšize, pogotovo one s visokim naknadama, jesu u mogućnosti da povećaju cenu usluge smeštaja u motelima.

Danas najpoznatiji lanac motela jeste Motel 6, koji funkcioniše kao brend u okviru multinacionalne kompanije Akor (Accor). Prvi objekat ovog lanca otvoren je još 1962. godine. Za dinamičan razvoj ovog lanca pre svega je bio od značaja skroman komfor, odsustvo luksuza u dizajniranju enterijera, ograničena usluga i niska cena. Zbog povećanja potrebe po komforu i uključivanja konkurentskih ugostiteljskih objekata, cene su vremenom porasle, što je oslabilo tržišnu poziciju lanca. Godine 1990. lanac je preuzet od međunarodne hotelske kompanije Akor. Prateći zahteve tražnje na tržištu, lanac je počeo s renoviranjem svojih soba, kako bi postepeno uveo novi tip objekta (Studio 6), koji su prostorno organizovan po principu apartmana namenjenih porodicama s decom, uključujući i kućne ljubimce. Danas su sobe u objektima lanca Motel 6 potpuno promenjene i osavremenjene, uključujući moderan nameštaj, televizore s ravnim

ekranima, agronomski dizajnirane prostore za rad, Internet, kupatila i drugo (www.motel6.com; Kosar, 2008).

MOTELI U SRBIJI

Nagli razvoj drumskog saobraćaja u drugoj polovini 20. veka predstavljao je osnovu za izgradnju različitih sadržaja uz saobraćajnice u Jugoslaviji. Najvažnije usluge i materijalna baza prisutna na autoputevima vezana je za vozila (benzinske pumpe, automehaničarske radnje i vulkanizeri, punktovi auto-moto saveza i šlep službi). Kako je čovek taj koji upravlja autom, njemu je podređen značajan segment usluga. Tako je došlo do razvoja različitih vrsta ugostiteljskih objekata za pružanje usluga hrane, pića i napitaka (restorani, kafei, različiti sezonski punktovi), a kasnije i ugostiteljski objekti za smeštaj tipa motela (Garača i sar., 2008). Nakon Drugog svetskog rata potenciran je razvoj ugostiteljstva kao privredne delatnosti, dok je intenzivnu izgradnju motela kao ugostiteljskih objekata iniciralo naglo povećanje broja putničkih vozila od šezdesetih godina dvadesetog veka (Knežević i Grbac Živković, 2013).

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* (Službeni glasnik Republike Srbije br. 48/2012 i 58/2016), motel se definiše kao jedna od vrsta ugostiteljskog objekta za smeštaj. Član 7 prethodno navedenog Pravilnika odnosi se na definisanje motela i glasi: „Motel je ugostiteljski objekat za smeštaj u kojem se pružaju usluge smeštaja, ishrane i pića, sa najmanje sedam smeštajnih jedinica, lociran uz saobraćajnicu izvan naseljenog mesta, namenjen kraćem zadržavanju gostiju. Motel je funkcionalna celina koju čini jedan građevinski objekat, odnosno deo građevinskog objekta s posebnim ulazom, horizontalnim i vertikalnim komunikacijama. Motel mora da ima: prijemni hol sa recepcijom, smeštajne jedinice, kuhinjski blok, pomoćne i servisno-tehničke prostorije, prostoriju za usluživanje, toalete za goste i parking za teretna i putnička vozila. Smeštajne jedinice u motelu su: sobe, porodične sobe i apartmani. Ugostiteljski objekat za smeštaj vrste motel razvrstava se u kategoriju“.

U nastavku pomenutog pravilnika, motel se pominje na više mesta, pre svega kroz definiciju pravila zajedno s ostalim vrstama ugostiteljskih objekata za smeštaj:

- U članu 10. navodi se: „Depandans u sastavu ugostiteljskog objekta vrste hotel, motel i pansion i podvrste garni hotel i apart hotel razvrstava se u istu ili u jednu kategoriju niže u odnosu na glavni objekat“;

- U članu 75. stoji: „Kuhinja ugostiteljskog objekta za smeštaj vrste hotel, apart hotel, motel, turističko naselje i pansion, u kojima se pružaju usluge ishrane i pića, umesto propisanog prostora iz člana 41. stav 1. tačka b) ovog pravilnika mora imati prostore sa dve dvodelne sudopere sa tekućom toplom i hladnom vodom od kojih je jedna za pranje kuhinjskog i jedna za pranje restoranskog posuđa, ili jednodelnu sudoperu i mašinu za pranje kuhinjskog posuđa i jednodelnu sudoperu i mašinu za pranje restoranskog posuđa“;
- U članu 80. se navodi: „Ugostiteljski objekat za smeštaj vrste hotel, motel, turističko naselje i pansion mora da ima jednu ostavu za sobarice na svakih započelih 30 smeštajnih jedinica ili na svakom spratu.“ U nastavku ovog člana navodi se obavezna oprema ostave za sobaricu, koja je jednaka za sve ugostiteljske objekte.
- U članu 84 motel se pominje na sledećem mestu: „Sobe u kategorisanim ugostiteljskim objektima vrste hotel, motel, pansion, moraju imati kupatila u svom sastavu.“

Na ovaj način predstavljeni su osnovni uslovi koje mora ispuniti jedan ugostiteljski objekat za smeštaj, kako bi bio nazvan motelom. Detaljnije odrednice koje se odnose na sam proces rangiranja ugostiteljskih objekata za smeštaj u okviru iste vrste definišu se samim procesom kategorizacije ugostiteljskih objekata za smeštaj. Kategorizacija predstavlja proces rangiranja istovrsnih objekata prema kvalitetu, dok sama kategorija predstavlja verifikovan rang kvaliteta (Kosar, 2008).

Prema članu 6. *Pravilniku o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj* (Službeni glasnik Republike Srbije 83/2016), motel je ugostiteljski objekat za smeštaj koji podleže procesu kategorizacije u skladu sa standardima utvrđenim u prilogu 4 pomenutog Pravilnika.

Član 22. definiše bliže uslove za kategorizaciju motela i glasi: „Ugostiteljski objekat vrste motel razvrstava se u kategoriju na sledeći način:

- 1) kategorija 4 zvezdice ako ispunjava obavezne elemente za ovu kategoriju označene znakom „M“ i ima najmanje 70 bodova po osnovu izbornih elemenata;
- 2) kategorija 3 zvezdice ako ispunjava obavezne elemente za ovu kategoriju označene znakom „M“ i ima najmanje 50 bodova po osnovu izbornih elemenata;
- 3) kategorija 2 zvezdice ako ispunjava obavezne elemente za ovu kategoriju označene znakom „M“ i ima najmanje 30 bodova po osnovu izbornih elemenata;

- 4) kategorija 1 zvezdica ako ispunjava obavezne elemente za ovu kategoriju označene znakom „M“ i ima najmanje 15 bodova po osnovu izbornih elemenata.“

Detaljni standardi koji se odnose na neophodne uslove koje moraju ispunjavati moteli kako bi bili razvrstani u neku od kategorija, predstavljeni su u Prilogu 4 već pomenutog *Pravilnika o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj*. Svi kriterijumi kategorizacije motela grupisani su u više elemenata, koji su razvrstani po oblastima. Oblasti su sledeće: Spoljni izgled objekta i hortikulturalno uređenje, Parking i garaže, Ulazi, Prijemni hol, Recepcija, Lift, Restoran sala, Smeštajna jedinica, Kupatilo u sastavu smeštajne jedinice, Kvalitet uređaja i opreme, Čuvanje vrednosti (alternativno), Pogodnosti za osobe sa umanjnim telesnim sposobnostima i Ostali sadržaji, usluge i pogodnosti.

Ostala pravila koja se odnose na motele predstavljena su zajednička i za druge ugostiteljske objekte za smeštaj:

- U Članu 14. se navodi: „Depandans u sastavu ugostiteljskog objekta vrste hotel, motel i pansion i podvrste garni hotel i apart hotel razvrstava se u istu ili u jednu kategoriju niže u odnosu na glavni objekat, o čemu gost mora da bude obavešten“.
- Član 15. glasi: „U sastavu ugostiteljskog objekta za smeštaj vrste hotel, motel, turističko naselje i pansion i podvrste garni hotel i apart hotel ne mogu postojati sobe i apartmani koji su aktom jedinice lokalne samouprave razvrstani u kategoriju“.
- U Članu 16. navodi se sledeće: „U ugostiteljskom objektu za smeštaj vrste hotel, motel, turističko naselje i pansion i podvrste garni hotel i apart hotel mogu biti i delovi objekta u vlasništvu drugih pravnih i fizičkih lica, koji kao smeštajne jedinice, odnosno drugi sadržaji ugostiteljskog objekta, funkcionalno (organizaciono i tehničko-tehnološki) čine sastavni deo ugostiteljskog objekta“.
- U članu 30. navodi se sledeće: „Kategorija ugostiteljskog objekta vrste hotel, garni hotel, apart hotel, motel, turističko naselje, kamp i pansion označava se tablom petougaoznog oblika sa zaobljenim uglovima koja sadrži u gornjem delu ucrtane šestokrake zvezde, čiji broj označava kategoriju objekta, a u donjem delu ispisan naziv vrste objekta na srpskom jeziku, ćirilskim pismom i na engleskom jeziku. Oznaka kategorije za hotel, garni hotel, apart hotel, motel, kamp, pansion i turističko naselje, postavlja se sa spoljne strane na glavnom ulazu u objekat, osim u slučaju kada se objekat nalazi u zgradi pod zaštitom kao kulturno dobro, gde se oznaka može postaviti unutar glavnog ulaza u objekat“.

- Član 31. glasi: „Oznaku kategorije hotela, garni hotela, apart hotela, motela, turističkog naselja, kampa, pansiona i specijalizacije hotela, ugostitelji izdaje izabrani proizvođač na osnovu rešenja ministra o razvrstavanju ugostiteljskog objekta u kategoriju“.
- Član 33. precizira: „Zahtev za razvrstavanje u kategorije hotela, garni hotela, apart hotela, motela, turističkog naselja, kampa i pansiona, kao i za određivanje specijalizacije hotela ugostitelj podnosi ministarstvu, u skladu sa zakonom.“
- U članu 34. motel se spominje na sledećem mestu: „Ako se u toku perioda za koji je izdato rešenje o razvrstavanju ugostiteljskog objekta za smeštaj vrste hotel, motel, turističko naselje i pansion i podvrste garni hotel i apart hotel poveća broj smeštajnih jedinica, ugostitelj podnosi novi zahtev za određivanje kategorije“.

Danas u Srbiji posluje svega osam kategorisanih objekata tipa motel. Zanimljiv je podatak da je na autoputu kroz Bačku svega dva motela, s obzirom na tranzitnu funkciju autoputeva i namensku funkciju i sadržaj motela kao specijalizovanih „hotela“ na autoputevima (Garača i sar., 2008).

POSLOVNI MODELI U UGOSTITELJSTVU

Poslovni model (engl. business model) predstavlja jedan od faktora profitabilnosti preduzeća (Afuah, 2004). Poslovni model razvijaju sva proizvodna i uslužna preduzeća pre svega na osnovu same pretpostavke menadžmenta o tome šta njihovi kupci žele, na koji način to žele i kako se preduzeće može organizovati da bi zadovoljilo potrebe kupaca, a da pri tom ostvari profit (Teece, 2010). Ekonomska teorija nije se bavila konceptom poslovnog modela. Razlog za to predstavlja činjenica, da u ekonomskom teoriji tržište predstavlja mehanizam za rešavanje svih problema, dok su u poslovnoj praksi poslovni modeli stvoreni kao odgovor na probleme na tržištu (Morić Milovanović i sar., 2016).

Pojam poslovni model prvi put je upotrebljen akademskom članku iz 1957. godine autora Belmana i drugih (Bellman i sar., 1957). Na svom značaju poslovni modeli dobijaju u kasnim devedesetim godinama prošlog veka, kada se sve češće povezuje s e-poslovanjem i pojavom nove ekonomije (Wirtz, 2010) odnosno uvođenjem Interneta u poslovanje i snažnog rasta vrednosti velikih američkih tehnoloških preduzeća (Zott i sar., 2010).

Filt (Fielt, 2014) je detaljnije opisao razvoj koncepta poslovnog modela. Poslovni modeli su se najviše razvijali na području poslovne ekonomije, odnosno menadžmenta. Postoje tri faze u procesu definisanja poslovnih modela:

1. definisanje poslovnog modela;
2. detaljno navođenje elemenata poslovnog modela;
3. poslovni model kao sveobuhvatni i integrirani okvir (Chronner i sar., 2015).

Poslovni modeli takođe objašnjavaju način na koji preduzeće na osnovu predloga vrednosti, ključnih kompetencija, lanca vrednosti i odnosa koji uspostavlja s kupcima i partnerima generiše profit (Lindergen, 2012). Temelj svakog poslovnog modela, prema većini autora, predstavlja profitabilnost. Važan aspekt definisanja poslovnog modela predstavlja i vremenska dimenzija. Drugim rečima, poslovni modeli opisuju trenutno stanje poslovanja, odnosno prikaz šematskog plana poslovanja (Mason i Spring, 2011). Sveobuhvatnu definiciju poslovnog modela, dali su autori Morić Milovanović, Srhoj i Krišto (2016): „Poslovni model predstavlja trenutni opis vrednosti koju preduzeće stvara, načina na koji je preduzeće organizovano da bi stvorilo i distribuiralo vrednost te profitabilnosti koja proizilazi iz stvaranja i distribucije vrednosti“.

Poslovne modele preduzeća moguće je proučavati iz više perspektiva. Virc (Wirtz, 2010) navodi tri najznačajnije perspektive proučavanja poslovnih modela: tehnološka perspektiva, organizacijska perspektiva i strateška perspektiva. Tehnološka perspektiva usmerena je na primenu tehnologije i usko je povezana s primenom elektronskog poslovanja u poslovnim modelima. Druga perspektiva, organizacijska, sagledava poslovni model kao alat strategijskog menadžmenta koji se koristi za optimiziranje lanca vrednosti preduzeća. Treća i ujedno poslednja, strateška perspektiva, odnosi se na usmerenost preduzeća na upoređivanje s konkurencijom, gde suštinu poslovnog modela čini proces stvaranja i distribucije vrednosti. U doktorskoj disertaciji poslovne modele za motele sagledavaćemo kroz prizmu organizacijske i strateške perspektive, dok se tehnološkom perspektivom ovog puta nećemo baviti.

ELEMENTI POSLOVNIH MODELA

Virtz i saradnici (Wirtz i sar., 2015) smatraju da poslovni model možemo smatrati i konceptijskim okvirom koji predstavlja vezu između strategije i poslovnih procesa čime se stvara vrednost. U literaturi s područja menadžmenta, postoji više pokušaja detaljne razrade koncepta poslovnog modela n njegove gradivne elemente. U

nastavku će biti predstavljeni najvažniji koncepti, koji su imali za cilj detaljno razumevanja pojma poslovni model i njegovih gradivnih elemenata.

Prema Hamelu (Hamel, 2000) osnovni elementi poslovnog modela su sledeći:

1. *Strategija* – čine je poslovna misija preduzeća, segmentacija tržišta i strateška diferencijacija;
2. *Strateški resursi* – obuhvata ključne kompetencije (engl. *know-how*), stratešku imovinu i ključne procese. Ključne kompetencije predstavljaju znanje preduzeća izražene kroz znanje i intelektualno vlasništvo. Strateška imovina predstavlja materijalnu i nematerijalnu imovinu preduzeća. Materijalna imovina podrazumeva infrastruktura i postrojenja preduzeća, dok je nematerijalna imovina preduzeća izražena kroz patent, brend, upravljanje odnosa s klijentima (*Customer Relationship Management*) i drugo. Ključni procesi odnose se na metodologiju i rutinu korišćenu pri transformaciji inputa u outpute.
3. *Interakcija s korisnicima* – obuhvata: podršku korisnicima, razumevanje povratnih informacija, dinamiku odnosa s kupcima i modalitet naplate.
4. *Mreža vrednosti* – predstavlja skup odnosa preduzeća sa svim ključnim poslovnim partnerima (dobavljači, klijenti, investitori i drugi). Cilj mreže vrednosti jeste da preduzeću omogući pristup svim ključnim resursima koje ono nema pod vlastitom kontrolom.
5. *Konfiguracija aktivnosti* – predstavlja podršku sprovođenju strategije, kroz kombinaciju strateške imovine i ključnih procesa. Takođe uključuje i sam proces upravljanja navedenom interakcijom.
6. *Koristi za kupce* – odnosi se na povezanost između poslovne strategije i potreba kupaca s ciljem razvoja i plasmana onih proizvoda i usluga koje će ciljani kupci prepoznati. Jednostavnije rečeno, to je skup dodatne vrednosti koja se nudi kupcima.
7. *Ograničenja preduzeća* – odnosi se na odluke preduzeća o tome koje će aktivnosti samostalno preduzimati, a koje aktivnosti će prepustiti svojim strateškim partnerima s ciljem ostvarivanja zadanog cilja i doprinosa sveukupnoj poslovnoj mreži.

U nastavku svog razmatranja Hamel (Hamel, 2000) navodi primarnu svrhu postojanja jednog poslovnog modela, a to je njegov profitni potencijal izražen kroz efikasnost, jedinstvenog, sklad i generatore profita. Efikasnost predstavlja aktivnosti pomoću kojih poslovni model učinkovito isporučuje vrednosti kupcima, pri čemu

novčana vrednost koju kupci plaćaju za proizvode i usluge preduzeća premašuje troškove njihovog razvoja. Jedinstvenost opisuje originalnost samog poslovnog modela u poređenju s konkurentskim poslovnim modelima na tržištu na kojem preduzeće deluje. Sklad predstavlja način saradnje između pojedinih elemenata poslovanja gde jedini druge podupiru i saraduju pri ostvarenju zajedničkog cilja. Generatori profita odnose se na sve odrednice koje imaju potencijal generiranja nadprosečne marže i rasta profitabilnosti celokupnog poslovanja. Takođe, zanimljiv je koncept poslovnog modela koji su razvili Petrović i saradnici. Oni smatraju da je poslovni model moguće razdeliti na sedam submodela: model vrednosti, resorni model, proizvodni model, model odnosa s kupcima, prihodovni model, model kapitala i tržišni model (Morić Milovanović i sar., 2016).

Mulausen (Muehlhausen, 2012) navodi da se poslovni model sastoji iz osam ključnih područja, pri čemu se svako ključno područje povezano sa sledećim. Autor smatra da svi uspešni poslovni modeli moraju imati: jedinstvenu ponudu, sposobnost monetarizacije i održivost. Ključna područja u ovom modelu jesu: tržišna aktivnost, jedinstveni predlog vrednosti, model profita, model uspešne prodaje, održiva konkurentska prednost, stepen inovacije, izbegavanje prepreka i izlazna strategija.

POSLOVNI MODEL CANVAS

Danas najprihvaćeniji način za razumevanje suštine poslovnog modela predstavili su Aleksandar Osterwalder i saradnici s područja strategijskog menadžmenta (Osterwalder i sar., 2005; Osterwalder i Pigneur, 2014). Oni su razvili poslovni model canvas (engl. *business model canvas*) koji se sastoji iz devet elemenata. Na taj način pokrivene su sve četiri glavne sfere jednog preduzeća: kupci, ponuda, infrastruktura i finansijska održivost. U Tabeli 1 posebno je predstavljen svaki od tih elemenata. Kako navode Osterwalder i Pigneur (Osterwalder i Pigneur, 2014) temeljni element svakog poslovnog modela jeste ***ponuda preduzeća***.

Tabela 1. Elementi poslovnog modela prema Osterwalderu i Pigneuru

Element poslovnog modela	Opis
Segmenti kupaca	Opisuju sve različite grupe ljudi ili organizacije koje preduzeće želi obuhvatiti ili uslužiti.
Predlog vrednosti	Opisuje skup proizvoda i usluga koji stvaraju vrednost za određeni segment kupaca.
Kanali	Opisuje kako preduzeće komunicira sa segmentima kupaca i prilazi im kako bi im isporučilo ponudu vrednosti.
Odnosi s klijentima	Opisuju vrste odnosa koje preduzeće uspostavlja s određenim segmentom kupaca.
Izvori prihoda	Predstavlja novac koji preduzeće generira od svakog segmenta kupaca.
Ključni resursi	Obuhvataju imovinu potrebnu da bi poslovni model funkcionisao.
Ključne aktivnosti	Opis svega što preduzeće mora da uradi da bi poslovni model bio uspešan.
Ključna partnerstva	Opisuje mrežu dobavljača i partnera koji omogućavaju rad poslovnog modela.
Struktura troškova	Opisuje sve troškove koji su rezultat sprovođenja poslovnog modela.

Izvor: Osterwalder i Pigneur (2014): Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova

SEGMENTI KUPACA

Segmentaciju s vidika preduzeća možemo najjednostavnije objasniti kao određivanje različitih grupa ljudi ili organizacija do kojih preduzeće želi da dođe

prodajom svojih proizvoda i usluga. Kao što je već više puta istaknuto, ključ uspešnog poslovnog modela predstavljaju upravo kupci. Zapravo, na tržištu ne postoji preduzeće koje je dugoročno uspešno bez kupaca njihovih proizvoda ili usluga. Kako bi povećali zadovoljstvo svojih kupaca, preduzeća svoje kupce grupišu u različite grupe, s određenim zajedničkim karakteristikama, željama, načinom ponašanja i drugim.

Poslovni model može odrediti jedan ili više segmenata, koji međusobno mogu biti različite veličine. Vrlo često, preduzeća moraju doneti odluku o tome koje segmente kupaca će u potpunosti zanemariti, s druge strani pa izabrati one segmente kojima će posvetiti najviše pažnje i nameniti im najviše sredstava. Za donošenje takvih odluka neophodno je razumevanje specifičnih potreba određenog segmenta kupaca (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Učinkovit proces segmentacije tržišta je za preduzeća od izuzetnog značaja. Prepoznavanje razlika između određenih grupa potrošača omogućava preduzećima da kreiraju svoju ponudu u skladu s potrebama ciljnih segmenata, što predstavlja veliku konkurentsku prednost. Usmeravanjem na određene segmente se preduzeća više približavaju svojim korisnicima i time povećavaju njihovo zadovoljstvo, što je učinkovitije od usmeravanja na celokupno tržište (McDonald i McDonald, 2007).

Za proces segmentacije tržišta neophodne su informacije koje preduzeće dobija, a odnose se na određene segmente, poput onih koje se odnose na koliko puta su koristili određeni proizvod ili uslugu. Kupce koji su već na neki način preduzeću lojalni treba slušati i uzimati u obzir njihove želje. Trošak dobijanja novog kupca je pet puta veći od troška zadržavanja postojećih, dok je trošak ponovnog dobijanja nezadovoljnog kupca čak deset puta veći (Marcus, 1998).

Najjednostavniji način segmentacije kupaca zasniva se na analizi zadovoljstva kupaca pomoću anketa, u kombinaciji s demografskim i računovodstvenim podacima. U prvoj fazi preduzeće među anketiranim kupcima treba da pronađe one kupce koji mu donose najviše prihoda kao i one koji donose niske troškove. U drugoj fazi izbacuju se oni kod kojih je taj odnos neodgovarajući (niski troškovi: ne donose dobit ili visok trošak: malo dodatne vrednosti za preduzeće). Među ostalim segmentima odrede se prioritetni segmenti i njima se posvećuje celokupna pažnja (Lee i Park, 2005).

Prema Kotleru (Kotler, 2004) pri vrednovanju tržišnih segmenata preduzeće mora uzeti u obzir dva faktora: privlačnost izabranog segmenta i izvore preduzeća. Potrebno je uzeti u obzir sve osobine segmenta, kao što su: veličina, rast, prihodi i rizici. Takođe je bitno utvrditi da li su osobine segmenta usklađene sa ciljevima i sposobnostima preduzeća. Po vrednovanju svakog od izabranih tržišnih segmenata na opisan način, preduzeće može da izabere jedan od pet načina izbora ciljnog tržišta: usmeravanja ja

jedan tržišni segment, selektivna specijalizacija, specijalizacija za jedan proizvod, specijalizacija za tržište i potpuno pokrivanje tržišta.

U svom razumevanju poslovnog modela Osterwalder i Pigneur (Osterwalder i Pigneur, 2014) slično objašnjavaju proces segmentacije kupaca. Prva mogućnost je da se preduzeće usmeri na celo tržište i u tom slučaju ne razlikuje između različitih segmenata, već pokušava da zadovolji potrebe šire grupe korisnika, u kojoj svi imaju slične potrebe i probleme povezane s njima. Druga mogućnost jeste zadovoljavanje tržišne niše, odnosno usko specijalizovanog segmenta koji ima posebne zahteve. Treću mogućnost predstavlja zadovoljavanje potreba većeg broja različitih grupa, koje se po svojim osnovnim odlikama izuzetno razlikuju, ali ih je uprkos tome moguće zadovoljiti s jednakim ali sličnim rešenjima, pri čemu ponuđeno rešenje svakom od segmenata predstavlja drugačiji stepen značaja i vrednosti. Jedan od načina segmentacije je i diversifikacija. Preduzeće u tom slučaju zadovoljava potrebe dva nepovezana segmenta s potpuno različitim potrebama i očekivanjima. Neka preduzeća takođe zarađuju kroz zadovoljavanje potreba dva međusobno zavisna segmenta. Kako bi takav poslovni model bio uspešan, moraju biti zadovoljena oba poslovna segmenta.

Zajedno s povećanjem tržišta i njihove konkurentnosti, na značaju dobija dugoročno održavanje zadovoljstva postojećih kupaca. Tako Kim i saradnici (Kim i sar., 2006) predlažu segmentaciju na osnovu vrednosti, koju određene grupe kupaca stvaraju preduzeću. Svakom segmentu se nakon toga u skladu s njihovim potrebama odredi posebna strategija. Veliki deo odlučivanja za segmentaciju na osnovu stvorene vrednosti korisnika je zavistan od poznatog pravila 80/20, koje kaže da 20% kupaca koji najviše doprinose preduzeću stvara 80% dobiti, s druge strane 20% kupaca koji najmanje doprinose preduzeću predstavlja 80% troškova.

Nikolić (2011) kupce ugostiteljskih usluga odnosno goste ugostiteljskih objekata za smeštaj deli u dve grupe:

1. direktni (neposredni) kupci – ubrajaju se sve kategorije korisnika ugostiteljskih usluga koje su u direktnom kontaktu s ugostiteljskim objektom. To su: pojedinci – putnici (turisti, poslovni ljudi) koji svoje usluge plaćaju direktno (na recepciji), bez obzira na način rezervacije. U ovu kategoriju ubrajaju se i pojedinci i kompanije iz sektora turističkog posredništva koje su u direktnom kontaktu s ugostiteljskim objektom.
2. drugu grupu čine kompanije putničko-agencijske delatnosti svih segmenata: turističke agencije, organizatori putovanja, receptivne turističke agencije i putnički specijalisti.

PREDLOG VREDNOSTI

Kupci proizvoda i usluga određenog preduzeća, prethodno razdeljeni u različite tržišne segmente, od preduzeća dobijaju vrednost posredno preko proizvoda i usluga koje to preduzeće nudi. Tako stvorena vrednost predstavlja ključni element na osnovu koga kupci izaberu proizvode i usluge jednog preduzeća, a ne njegovog konkurenta. Stvorena vrednost se izražava kao skup različitih faktora, koje preduzeće nudi svojim kupcima i koji tako pozitivno ili negativno utiču na njihova osećanja i zadovoljavanje njihovih potreba. Uspešnija preduzeća dakle imaju mogućnost da kupcima ponude veću vrednost u poređenju s konkurentima. Ta dodatne vrednost najčešće je izražena ili kroz nešto novo, nepoznato, a usput dobrodošlo, ili kroz dodatne attribute nekoj klasičnoj ponudi na tržištu (Osterwalder i Pigneur, 2014).

U poslovnom modelu Canvas predlog vrednosti je definisan kao skup različitih faktora s kojima je kupac svesno ili nesvesno povezan i na osnovu kojih se u konačnoj fazi odlučuje za proizvod ili uslugu koja mu donosi najviše vrednosti. Takvih faktora je dosta, a u nastavku navodimo samo neke, koje preduzeće ne sme ignorisati:

- Novina. Vrednost za kupca se vrlo često poveća onda kada mu budu zadovoljene neke potrebe koje do tog trenutka nije bilo moguće zadovoljiti, odnosno za koje do tog trenutka nije znao da postoje, s obzirom da na tržištu nije bilo slične ponude odnosno rešenja. Taj vidik obično je povezan s tehnologijom.
- Nadgradnja postojećih proizvoda ili usluga. Uporedo sa svakim novim modelom proizvoda ili usluge, koji je već bio na tržištu, kupac dobija novi spektar koristi, koje novi model nudi.
- Prilagođavanje podrazumeva kreiranje proizvoda u skladu sa specifičnim zahtevima i željama pojedinaca, čime stvaraju dodatnu vrednost. Poslednjih godina na značaju je dobio koncept grupnog prilagođavanja proizvoda i zajedničkog kreiranja proizvoda s kupcem. Ovakvi pristupi omogućavaju prilagođene proizvode i usluge za korisnika.
- Dizajn. Intenzivnost ovog elementa je teško izmeriti, ali njegov značaj u poslovanju preduzeća je više nego značajan. Njegova uloga je ključna u modnoj industriji, a poslednjih godina dobija na značaju i u elektronskoj industriji.
- Moć brenda. Mnogim kupcima veliko vrednosti i koristi stvara samo korišćenje proizvoda određenog proizvođača, jer na taj način mogu neverbalno da

komuniciraju s javnošću i na taj način pokazuju neke svoje osobine, pripadnost određenoj grupi i drugo.

- **Cena.** Niska cena je vrlo često faktor koji kupcima sugerise kupovinu određenih proizvoda i usluga. Mnoga preduzeća danas koriste cenu kao mogućnost da se određeni proizvod ili usluga proda, kroz različite vrste sniženja cena, popuste, besplatne ponude i drugo.
- **Smanjenje troškova** jeste takođe jedan od faktora prilikom donošenja odluke o kupovini određenog proizvoda ili usluge, pošto na taj način ostavlja kupcima mogućnost za dalja ulaganja.
- **Smanjenje rizika.** Kupci uglavnom cene manji rizik pri kupovini određenih proizvoda ili usluga. U praksi se smanjenje rizika pojavljuje kao čest element izražen kroz davanje različitih garancija kupcima.
- **Dostupnost.** Olakšana dostupnost do proizvoda ili usluga omogućava veću vrednost kupcima, posebno onih koji nisu uopšte imali mogućnost dobijanja određenog proizvoda ili usluge.
- **Praktičnost.** Proizvodi koji su korisni, praktični i razumljivi za upotrebu, korisnicima u većini slučajeva stvaraju veću vrednost od nepraktičnih proizvoda i onih koji nisu razumljivi za upotrebu.

Parasuraman i saradnici (Parasuraman i sar., 1988) su definisali percipiranu vrednost od strane potrošača kao ukupnu ocenu korisnosti proizvoda, baziranu na percepciji koliko je vrednosti dobijeno za određenu sumu novca. To je razmena između primljene koristi (korist koju kupac dobije od ponude prodavca) i cene (novčani i nenovčani troškovi pri uzimanju ponude). Prethodna istraživanja su pokazala da je percipirana vrednost bitan pokretač generalnog zadovoljstva (Chiou, 2004).

KANALI

Tržišno komuniciranje opisuje način na koji preduzeća komuniciraju sa svojim strankama. Preko tih kanala komunikacije dostižu određene ciljne segmente i stvaraju im određeni nivo vrednosti. Komunikacijski, distribuciji i prodajni kanali predstavljaju načine interakcije preduzeća sa svojim kupcima. Kanali prodaje imaju više namena. Pre svega utiču na svest kupaca o proizvodima i uslugama koje nudi preduzeće, pomažu pri ocenjivanju vrednosti koju preduzeće nudi korisniku, istovremeno omogućavajući

kupovinu i dostavljanje vrednosti. Ukoliko preduzeće želi da za potrošača stvori najveću moguću vrednost, neophodno je da pronađe pravi odnos različitih kanala, preko kojih oni žele da se s njima stupi u kontakt (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Pri dostizanju izabranog ciljnog segmenta može odlučiti za svoje lične kanale, za korišćenje posrednika ili za kombinaciju ta dva načina. Glavna prednost korišćenja sopstvenih distribucijskih kanala je ta da oni omogućavaju veće marže, s druge strane su skuplji za osnivanje i održavanje. Korišćenje posrednika u procesu distribucije generalno omogućava širok spektar mogućnosti. Iako su marže niže, preduzeću omogućava da se širi na račun korišćenja partnerskih kanala. Za dostizanje ciljnih segmenata potrebno je naći pravi odnos između ova dva načina (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Autori poslovnog modela Canvas kanale komuniciranja sa klijentima dele u pet različitih faza, pri svaka faza može da pokrije sve ili samo neke od kanala. Svaka faza je adekvatna za svoje područje. Za razumevanje načina na koji je moguće određenu fazu upotrebiti potrebno je odgovoriti na pitanje koje se na tu fazu odnosi:

- Svesnost: Kako povećati svest o proizvodima i uslugama preduzeća?
- Ocenjivanje: Kako korisnicima pomoći da ocene vrednost koju im preduzeće donosi?
- Kupovina: Na kakav način korisniku omogućavamo da izvrši kupovinu naših proizvoda i usluga?
- Dostavljanje vrednosti: Na kakav način korisnicima dostavljamo dobijenu vrednost?
- Usluge nakon kupovine: Kakve su mogućnosti i koje su naše usluge nakon prodaje?

Do realizacije većine od ovih faza može doći korišćenjem kombinovanog pristupa postojećih tržišta (Adelaar i sar., 2004). Pomoću Interneta preduzeće lakše dolazi do svojih budućih i bivših kupaca. Postojećim kupcima su dostupnije usluge nakon kupovine (postprodajni servis). Takođe, korisnicima su takvi načini kupovine jeftiniji što u krajnjoj fazi vodi do veće stvorene vrednosti i zadovoljnijim korisnicima uslugama. Uspostavljanjem povezanosti između klasičnog i Internet tržišta preduzeće dosta uštedi, jer mu de delimično snize troškovi fizičkih kanala komuniciranja. Takođe, na taj način je lakše širenje na druga tržišta odnosno poslovanje s inostranstvom i fizički udaljenim krajevima. Zbog mogućnosti lakše diferencijacije tržišta, boljeg odziva, lakše kupovine i ukupne saradnje s preduzećem na sve načine, povećava se stvorena vrednost, koju dobija korisnik.

ODNOSI S KUPCIMA

Odnosi s kupcima opisuje različite načine povezanosti, koje preduzeća mogu imati s kupcima. Upravo kvalitet tog odnosa direktno utiče na celokupno zadovoljstvo saradnje s određenim preduzećem. Ostervalder i Pigner (Osterwalder i Pigneur, 2014) su predstavili šest različitih kategorija uspostavljanja takvih odnosa. Prva kategorija je *lična asistencija* i zasniva se na međuljudskoj interakciji. Kupac može komunicirati lično, preko elektronske pošte ili na neki drugi način tokom kupovine ali nakon nje s pravim predstavnikom ponuđača, koji mu mogu pomoći kroz odgovore na različita pitanja. Druga kategorija jeste *posvećena lična asistencija*. Predstavlja najintimniji odnos preduzeća s kupcem za čiji razvoj je potrebno više vremena i duži period saradnje. U tom slučaju se predstavnik kupaca dodeli određenom kupcu. Treća kategorija je *samousluga*, gde preduzeće s kupcem ne stvara direktne kontakte, već mu omogućuje sva potrebna sredstva, da pomogne sebi, ukoliko je potrebno. Sledeću kategoriju predstavljaju *automatski servisi*, koji sjedinjavaju napredni oblik samousluge s automatizovanim procesima. Program automatski bira određenog kupca i predlaže mu koristi na osnovu njegovih prethodnih kupovina. Peta kategorija se naziva *zajednica*. Preduzeća u toj fazi podstiču ne samo komunikaciju s kupcima, već i međusobnu komunikaciju samih kupaca. Često se takve zajednice stvaraju na Internetu, preko različitih stranica, foruma ili aplikacija pomoću kojih kupci međusobno komuniciraju, razmenjuju mišljenja, znanja i grupno rešavaju probleme do kojih dođe. Poslednja, najinteraktivnija kategorija odnosa s kupcima jeste *zajedničko stvaranje*. Ona je izražena kroz omogućavanje budućim korisnicima da iznesu svoje ideje, predloge i želje. Na taj način kupci direktno utiču pri kreiranju ponude preduzeća, a samim tim u konačnoj fazi i na vrednost, koju će dobiti.

Brojna istraživanja ukazala su na značaj zadovoljstva korisnika s određenim odnosom između njih i preduzeća. U većini slučajeva, korisnici žele bliži, personalizovani odnos s preduzećima čije proizvode i usluge koriste i takav odnos zapravo predstavlja jedan od glavnih faktora, koji korisnicima donose očekivanja iznad proseka (Parasuraman i sar., 1991).

Značaja stvaranja vrednosti za korisnika se značajno promenio. Polazeći od osnovne ponude, koja je ranijih godina bila sasvim dovoljna, danas se za korisnike stvara isključivo personalizovana ponuda, koja svakako mora biti uspešna. To se posebno odnosi na interakciju između preduzeća i korisnika, gde oni samo stvaraju vrednost koju će kasnije dobiti. Danas jedini način za dostizanje i održavanje konkurentске prednosti na području ugostiteljstva predstavlja povezivanje s korisnicima, da ima razumevanja za njihove potrebe i želje i da te potrebe i želje razume. Pozitivni odnosi i međusobni

dijalog, što posledično stvara zajedničko kreiranje vrednosti s korisnicima, ključni su pri održavanju konkurentne prednosti (Pralhad i Ramaswamy, 2004).

Savni i saradnici (Sawhney i sar., 2005) dostupnost i korišćenje Interneta smatraju za jedan od najznačajnijih razloga za sve popularniju informisanost i kao najučinkovitiji mehanizam za međusobno povezivanje i čuvanje odnosa između preduzeća i korisnika. Iskazuje se preko različitih oblika Internet komunikacije i stvaranja različitih virtualnih grupa s jedne strane, kao i učinkovitijih i kvalitetnijih usluga, koje korisniku donose veće zadovoljstvo, s druge strane.

IZVORI PRIHODA

Izvori prihoda predstavljaju novac odnosno sredstva, koje preduzeće stvara preko svakog od posebnih segmenata. Ukoliko preduzeće želi da optimizira prihode, mora sebi postaviti pitanje za koju vrednost je određeni segment spreman da plati i koliko. Za svaki od segmenata preduzeće može da stvori jedan ili više tokova prihoda, pri čemu svaki od njih može imati drugačiji cenovni mehanizam. Svaki poslovni model može da uključi dva različita tipa toka prihoda. Prvi su **transakcijski prihodi**, koji nastaju kao rezultat jednokratnog plaćanja kupaca, drugi su **ponavljajući prihodi**, koji nastaju kao rezultat ponavljajućih plaćanja kupaca za određenu uslugu (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Ukupan prihod predstavlja jedno od merila rezultata poslovanja preduzeća, odnosno ugostiteljskog objekta. Ostvarivanje prihoda utiče na povećanje vlasničkog kapitala. Kada preduzeće izvrši uslugu i prodaja je svojim kupcima (gostima) obično prima novac ili čeka na naplatu potraživanja. Priticanje novčanih sredstava i potraživanja od kupaca i potrošača povećava ukupnu imovinu kompanije (Nikolić, 2011). Stoga, prihod preduzeća direktno zavisi od tražnje i direktno pokazuje njegovu sposobnost da ponudi proizvode i usluge koje potrošači žele da kupe. Prihod preduzeća ujedno predstavlja i pokazatelj efikasnosti, ali i preduslov opstanka preduzeća na tržištu.

Prema Međunarodnim računovodstvenim standardima, prihodi se svrstavaju u sledeće grupe: prihodi od prodaje robe, prihodi od prodaje proizvoda i usluga, prihodi od aktiviranja učinaka i robe, promena vrednosti zaliha učinaka, prihodi od premija, subvencija, dotacija itd., drugi poslovni prihodi, finansijski prihodi, ostali prihodi, prihodi od usklađivanja vrednosti imovine, vanredni prihodi i prenos prihoda.

U hotelijerstvu, prihodi su zavisni od niza faktora, kao što su: kvalitet proizvoda odnosno usluga, marketing, platežna sposobnost kupaca gostiju i drugo. Prihodi u

hotelskog delatnosti se sastoje od prihoda od soba (smeštaja), prihoda od hrane (jela) i pića, kao i od sporednih prihoda. Detaljnije ovi prihodi obuhvataju sledeće kategorije:

- prihodi od usluga smeštaja (na domaćem i inostranom tržištu);
- prihodi od usluga hrane i pića (na domaćem i inostranom tržištu);
- prihodi od prodate robe (na domaćem i inostranom tržištu);
- ostvareni zajednički prihod na osnovu ugovora (na domaćem i inostranom tržištu);
- prihodi (primanja) na osnovu raznih državnih davanja na osnovu prodaje (npr. poreske olakšice na devizni promet i drugo);
- ostali prihodi (na domaćem i inostranom tržištu).

Ukupni prihod predstavlja prodatu količinu proizvoda i usluga po prodajnim cenama. Izračunava se kao proizvod ukupne količine proizvoda-usluga i cene po jednom proizvodu-usluzi odnosno:

$$UP = Q \times Pc.$$

Prosečni prihod jeste prihod koji se ostvaruje po jednom proizvodu odnosno usluzi. Računa se kao količnik između ukupnog prihoda (UP) i ukupne količine prodatih proizvoda ili usluga (Q), odnosno:

$$PrP = UP/Q.$$

Glavna jednačina sistema Yield menadžment, koncepcije i tehnike koja se bavi maksimiziranjem prihoda i profita, glasi:

$$\% \text{ ukupnog prihoda} = \text{ostvareni prihod} / \text{potencijalni prihod} \times 100\%$$

Kada je u pitanju upravljanje prihodima u odeljenju smeštaja, dva su pokazatelja od ključnog značaja: prosečna cena sobe (smeštaja) i prihod po raspoloživoj sobi.

Prosečna cena sobe (engl. Average Room Rate – ADR) je ključni racion u sektoru smeštaja i pokazuje prosečnu cenu sobe. Izračunava se na sledeći način:

$$ADR = \text{Prihod od soba (smeštaja)} / \text{Broj prodatih soba.}$$

Prihod po raspoloživoj sobi (engl. Revenue per Available Room - REVPAR) izračunava se na dnu načina:

$REVPAR = \text{Prihod od soba (smeštaja)} / \text{Broj raspoloživih soba,}$

odnosno

$REVPAR = \% \text{ iskorišćenosti kapaciteta} \times \text{ADR.}$

Prilikom formiranja prodajnih cena, hotelijerska preduzeća koriste različite metode. Neke od najpoznatijih jesu: troškovno orijentisano formiranje cena, formiranje cena prema tražnji, konkurentski orijentisano formiranje cena i vrednosno orijentisani pristup formiranju cena. Kada preduzeće dobro poznaje tražnju, troškove i cene konkurenata, onda je spremno da izabere prodajnu cenu. Ova model na naziva se „3C“ (Customer, Cost, Competition) (Nikolić, 2011).

KLJUČNI RESURSI

Ključni resursi su upravo oni resursi koji su najznačajniji i najpotrebniji za uspešno izvođenje poslovnog modela. Svakom preduzeću su ta sredstva potrebna pošto omogućavaju stvaranje vrednosti za kupca i dostizanje željenih tržišta, čuvaju odnose s kupcima i određenim segmentima i stvaraju prihode. Sredstva mogu biti u vlasništvu preduzeća, zakupljena ili dobijena od strane partnera. Razlikuju se u odnosu na tip poslovnog modela. Grubo ih delimo na:

- Fizički resursi, koji uključuju proizvodna postrojenja, zgrade, kancelarije, vozila, mašine, sisteme, distribucijske i tržišne kanale i drugo;
- Intelektualni resursi, gde spadaju: brendovi, znanje, patenti, autorska prava, partnerstva, baze kupaca i drugo. Takva sredstva su izuzetno značajna komponenta jakih poslovnih modela. Njihov razvoj nije jednostavan i obično zahteva dosta vremena i novca, istovremeno nudeći značajnu konkurentsku prednost;
- Ljudska resursi koji su neophodni, a u mnogobrojnim poslovnim modelima su od krucijalnog značaja;
- Finansijska sredstva, koja su takođe izuzetno važna, u određenim slučajevima su takođe i ključna. Neki poslovni modeli su bazirani na finansijskim garancijama kao što je novac, krediti, pozajmice i drugo. Navodno, to se koristi za dalja ulaganje i način kako da preduhitre konkurenciju, dugoročno pa za dostizanje željenih rezultata (Osterwalder i Pigneur, 2014).

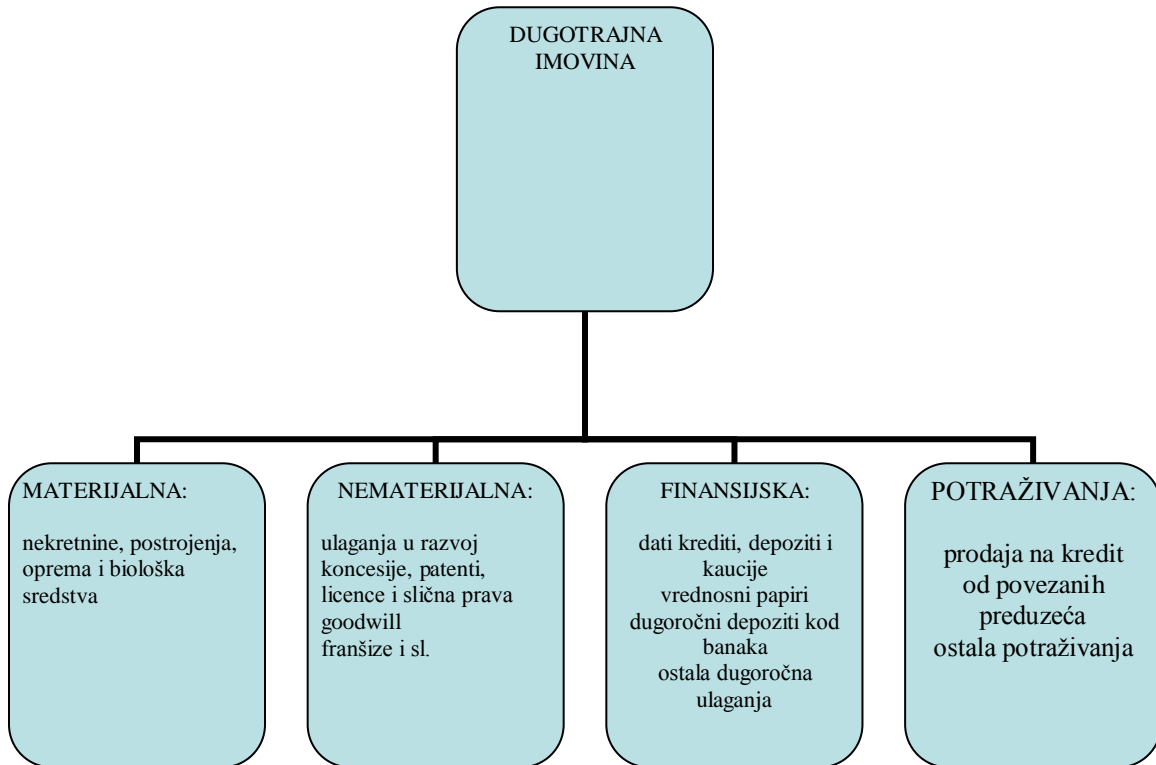
U finansijskim izveštajima ključni resursi preduzeća nazivaju se imovinom. **Imovina** dakle čini ekonomske resurse (sredstva) koji su vlasništvo preduzeća i od kojih se očekuju buduće ekonomske koristi. Imovina se sistematizuje i u izveštaju pokazuje u pojavnom obliku (stvari, prava i novac) i prema funkciji koju obavlja u poslovnom procesu (Meigs i Meigs, 1999). Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja imovinu (sredstva) dele na stalnu imovinu (ili stalna sredstva) i obrtnu imovinu (ili obrtna sredstva). Stalna i obrtna imovina se zajednički nazivaju **poslovna imovina** (sredstva).

Stalna imovina (ili dugotrajna, dugoročna, fiksna imovina) predstavlja deo poslovne imovine hotelskog preduzeća koji duže ostaje vezan u postojećem obliku i koji se postepeno pretvara u novac u toku više obračunskih perioda, odnosno u periodu dužem od godinu dana. Za potrebe sastavljanja bilansa, stalna imovina prikazuje se u četiri osnovna podoblika: materijalna imovina, nematerijalna imovina, finansijska imovina i potraživanja (Shema 1).

Materijalnu imovinu predstavljaju: zemljište, šume i višegodišnji zasadi, građevinski objekti, postrojenja i oprema, investicione nekretnine, osnovno stado, ostale nekretnine, postrojenja i oprema, nekretnine, postrojenja, opremu i biološka sredstva u pripremi, avanse za nekretnine, postrojenja i opremu i biološka sredstva u pripremi (Nikolić, 2011). Materijalna imovinu, kao što su zemljište, zgrade, oprema i nameštaj čini oko 80% ukupne vrednosti svih sredstava (Horwath i sar., 1977). Nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva predstavljaju deo imovine koja se iskazuje u aktivni bilansa stanja.

Nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva su ona sredstva koja u proces poslovanja ulaze celokupnom vrednošću, ali se u jednom poslovnom ciklusu ne troše. Njihova vrednost se usled fizičkog i moralnog rabaćenja odnosno amortizacije smanjuje, međutim, ona do kraja veka zadržavaju svoj oblik. Nikolić (2011) navodi da je za preduzeća s područja hotelijerstva od posebnog značaja materijalna imovina:

Shema 1: Oblici dugotrajne imovine



Izvor: Nikolić (2011): *Ekonomika hotelijerstva*

1. **Zemljište.** Vrednost zemljišta izražena je u samoj lokaciji građevinskog zemljišta na kojoj se nalazi ugostiteljski objekat.
2. **Grđevinski objekti.** U hotelijerstvu, građevinski objekti predstavljaju jedan od opštih uslova za obavljanje proizvodno-uslužnog procesa. Prema nameni, građevinski objekti u ugostiteljski mogu, skladno s računovodstvenom politikom biti razvrstani na: zgrade za pružanje usluge smeštaja (hoteli, moteli, pansioni i slično), zgrade sa proizvodnju i prodaju hrane (restorani, gostionice, krčme i slično), zgrade za razonodu i zabavu (barovi, noćni klubovi, disko klubovi i slično) i ostale zgrade (objekti za obavljanje pomoćnih delatnosti kao što su garaže, perionice rublja, pekare, upravne zgrade i slično).
3. **Postrojenja i oprema.** Postrojenja predstavlja proizvodnu liniju preduzeća, dok oprema obuhvata mašine, uređaje, aparate, instalacije, instrumente, alate i inventar koji je preduzeće snabdeveno za obavljanje svoje delatnosti. Prema Nikoliću (Nikolić, 2011) opremu u ugostiteljstvu možemo razvrstati na:

- a. *sobni nameštaj u ugostiteljskim objektima za smeštaj;*
 - b. *nameštaj u ugostiteljskim objektima za pružanje usluge hrane, pića i napitaka;*
 - c. *nameštaj u kuhinjama i točionicama alkoholnih i bezalkoholnih pića;*
 - d. *oprema za proizvodnju hrane i serviranje hrane i pića* (štednjaci, frižideri i ostali rashladni uređaji, kazani, kotlovi, kuhinjski pribor i automati za spremanje i čuvanje hrane);
 - e. *oprema za proizvodnju i održavanje leda i sladoleda i za održavanje jela i pića* (za proizvodnju i održavanje leda i sladoleda, za hlađenje i održavanje jela i pića i drugo);
 - f. *ostala oprema za ugostiteljstvo i turizam* (repcijski i ostali pultovi, izložbeni ormari i police, vitrine, kalkulatori i kompleti za samoposluživanje, metalni ormari za dragocenosti i oprema za čišćenje snega oko objekta, lusteri, montažne saune, bilijarski stolovi i stolovi za igru i razonodu, garniture i ostali nameštaj za sedenje u holovima i na terasama, mašine za pranje posuđa i rublja, razglasni i audiovizualni uređaji i aparati, usisivači za prašinu, glancalice, infra i kvarc lampe, grilovi, muzički automati i automati za igru, automatski fenovi, prodajni automati i automati za čišćenje obuće, kamp prikolice za odmor u kampovima i drugim turističkim naseljima kao i ostala (nepomenuta) oprema za obavljanje delatnosti ugostiteljstva i turizma (Čomić i Vukić, 2003).
4. *Ostali oblici materijalnih sredstava.* Ovi oblici materijalne imovine su od manjeg značaja za preduzeća s područja hotelijerstva. Obuhvataju:
- a. *investicione nekretnine* – ne koriste se za obavljanje proizvodno-uslužne ili trgovinske delatnosti već u cilju ostvarivanja zarade izdavanjem i zakup, radi dugoročnog uvećanja vrednosti kapitala ili iz oba prethodno navedena razloga;
 - b. *osnovno stado* – vrednost bioloških sredstava koje predstavljaju žive životinje (radna i priplodna stoka);
 - c. *ostale nekretnine, postrojenja i oprema* – ova kategorija obuhvata: spomenike kulture i istorijske spomenike, dela likovne, vajarske, filmske i druge umetnosti, predmete muzejske vrednosti, knjige u bibliotekama, predmete arhivske građe i ostala sredstva;

- d. *nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva u pripremi* – predstavlja iskazivanje svih oblika stalnih sredstava od dana ulaganja do dana početka korišćenja;
- e. *avanski za nekretnine, postrojenja, opremu i biološka sredstva* – dati avanski za sticanje svih oblika stalnih sredstava.

Nematerijalnu imovinu karakteriše odsustvo materijalnog obeležja, od koje preduzeće u budućnosti očekuje koristi u oblasti proizvodnje, isporuke dobara ili usluga, pri izdavanju u zakup drugima ili pri korišćenju za administrativne svrhe u periodu dužem od jedne godine. Prema Međunarodnim računovodstvenim standardima, nematerijalnu imovinu čine: naučno i tehničko znanje, dizajn i implementacija novih procesa i sistema, licence, intelektualna imovina, tržišna znanja (specifikacije kupaca) i trgovačke marke. Nikolić (2011) navodi sledeće oblike nematerijalne imovine: kompjuterski softver, patente, licence, autorska prava, razne dozvole za obavljanje aktivnosti, udeo na tržištu, uvozne kvote, marketinška prava – zaštitni znakovi, franšize, odnosi s kupcem odnosno dobavljačem, lojalnost kupaca, marka, goodwill i avanski na nematerijalnu imovinu. U nastavku navodimo najznačajnije oblike nematerijalne imovine za hotelijerstva preduzeća prema Nikoliću (2011).

Goodwill (dobar glasa preduzeća, čuvenost) predstavlja deo opšte priznate vrednosti firme koja je procenjena na osnovu njenog ugleda (reputacije) i dobrog ponašanja u vezi sa izvršavanjem svih obaveza prema poslovnim partnerima u državi. Specifičnost goodwill-a kao dela nematerijalne imovine leži u tome da se on ne može izdvojiti od vrednosti preduzeća kao celine i predstavlja nerazdvojno sredstvo (imovinu) od drugih sredstava (imovine) preduzeća.

U ugostiteljstvu je posebno značajna uloga odnosno strategije *marke* odnosno *brenda*. Postoje dve različite strategije brenda odnosno marke: međunarodna marka i nacionalna marka (Čačić, 1995). Međunarodni brend podrazumeva razvoj ugostiteljskih objekata (najčešće hotela) na najkvalitetnijim lokacijama u različitim zemljama, namenjenih stranim turistima koji najčešće putuju iz poslovnih razloga, nudeći usluge najvišeg kvaliteta (primeri: Hilton, Hyatt, Inter-Continental). Nacionalni brend razvija se pre svega usmeravanjem ka segmentima sa srednjim i nižim prihodima na nacionalnom nivou (domaća tražnja za ugostiteljskim uslugama). Kroz sam proces brendiranja stvara se novo ime, dizajn i omogućava potrošačima da stvore asocijaciju s kupovinom. Prema Milisavljeviću (Milisavljević, 2000), osim dobrog glasa koristi brenda su brojne: premijske cene, spremnost prodaje da prihvati proizvode odnosno usluge preduzeća, kao i veliki obim prodaje odnosno profita na osnovu lojalnosti potrošača brendu.

Koncesije predstavljaju ovlašćenja koja država ili druga jedinica vlasti daje nekom licu na osnovu propisa za korišćenje prirodnog bogatstva ili vršenje javne službe.

Na području turizma koncesije su uglavnom vezane na infrastrukturne objekte i njima se ustupa samo pravo korišćenja, bez prava svojine na nepokretnosti (Nikolić, 2011).

Patenti i licence nemaju većeg značaja u hotelijerstvu, osim ako se ne radi o zaštitnom znaku i trgovačkom imenu kao oblicima nematerijalne imovine, poput prava na korišćenje različitih simbola, reči, crteža i slično, po čemu je prepoznatljiv neki poslovni objekat, odnosno njegov proizvod ili usluga (Nikolić, 2011).

Franšizing, kao jedan od izuzetno rasprostranjenih oblika poslovanja u hotelijerstvu, predstavlja pravo koje se stiče kada jedan poslovni subjekt (preduzeće) od drugog poslovnog subjekta (preduzeća) dobije pravo prodaje proizvoda ili pružanja usluga uz korišćenje uslužnog znaka, organizacije i tehnologije pružanja usluga odnosno prodaje. Pri tome treba naglasiti da ulaganja u franšizing dobijaju karakter nematerijalne imovine ukoliko je naknada za franšizu plaćena za period duži od godinu dana (Kosar, 2008; Nikolić, 2011). Pored brojnih prednosti koje dobija primalac franšize od davaoca franšize (npr. ulaganje u izgradnju ugostiteljskog objekta, poštovanje standarda uređenja i opremanja prostorija, tehnička i finansijska pomoć, centralizovane rezervacije i slično), najveću prednost predstavlja obezbeđivanje tražnje i štednja ogromnih sredstava potrebnih za marketing (Čačić, 1995).

Finansijska imovina nastaje ulaganjem slobodnih novčanih sredstava na period duži od jedne godine u dugotrajne vrednosne papire (akcije, obveznice i slično) ili pozajmljivanjem novca odnosno davanjem kredita drugim preduzećima. Time se osim povraćaja sredstava dobijaju i druge naknade, kao što su kamate ili dividende (Nikolić, 2011).

Potraživanja se najčešće u obliku dugotrajne imovine pojavljuju kao potraživanja kupaca za prodatu robu na kredit duži od jedne godine i na potraživanja od povezanih preduzeća (Nikolić, 2011).

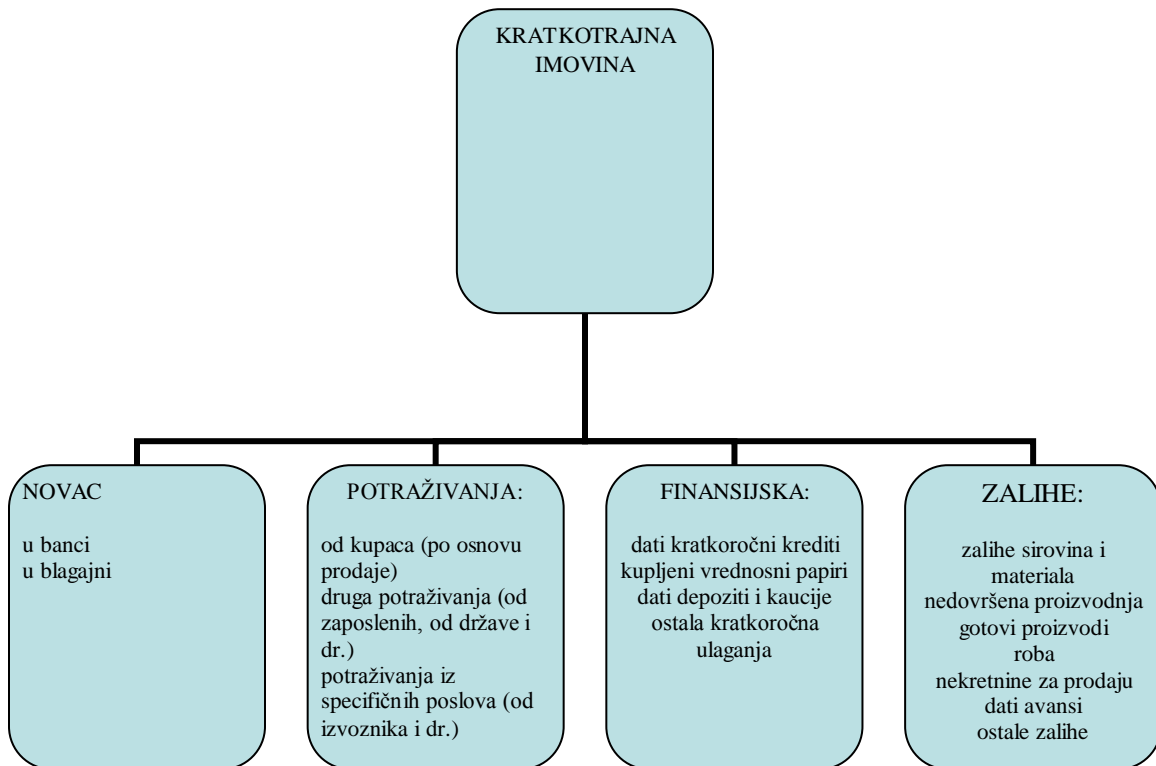
Specifičnost hotelijerstva odnosno ugostiteljstva predstavlja dominantno učešće stalne imovine, koje se kreće između 80% od 90%, od kojih materijalna sredstva (imovina) najčešće izražena kroz građevinske objekte čini približno 90%. Takvu strukturu imovine odlikuje krutost odnosno zavisnost od veličine i kategorije ugostiteljskog objekta za smeštaj. Oprema hotela i drugih ugostiteljskih objekata za smeštaj je, nasuprot tome, manje »kruta« odnosno raspolaže mogućnošću za odgovarajuće promene i za ekonomiziranje (Nikolić, 2011).

Obrtnu odnosno **kratkotrajnu imovinu** predstavljaju poslovna sredstva koja se jednokratnom upotrebom troše u poslovnim procesima i čija se vrednost iz novčanog oblika preobrazi ponovo u novac jednom u toku godine. Takođe, obratna imovina može biti pretvorena u novac za godinu dana ili za vreme poslovnog ciklusa (zavisno od toga

šta je duže) bez prekidanja normalnog poslovanja. Struktura kratkotrajne imovine jednog preduzeća prikazana je na Shemi 2.

Struktura kratkotrajne imovine u hotelijerstvu razlikuje se od drugih delatnosti, pre svega zato što se veliki deo tih sredstava nalazi u namirnicama i pićima koja se služe kao sirovina za pružanje ugostiteljskih usluga. Nasuprot tome, sredstva uložena u gotove i nedovršene proizvode nisu velika, dok je visina potraživanja od kupaca zavisna od vrste ugostiteljskog objekta. Ipak, efektivan novac u blagajni i depoziti kod banaka čine veliki deo obrtne imovine u hotelijerstvu (Nikolić, 2011).

Shema 2: Oblici kratkotrajne imovine



Izvor: Nikolić (2011): Ekonomika hotelijerstva

Novac je uvek tekuća odnosno kratkotrajna imovina, bilo da se nalazi u banci ili u blagajni. Jedini izuzetak jeste kada je novac na nekom računu blokiran već duže vreme, odnosno njegovo korišćenje je time ograničeno na period duži od godinu dana. Efikasno upravljanje novčanim sredstvima predstavlja izuzetno značajan zadatak menadžmenta u hotelijerstvu, zbog činjenice da se veliki broj proizvoda i usluga u hotelijerstvu naplaćuje

direktno u gotovini odmah nakon konzumiranja istih. Značajan deo obrtnih sredstava nalazi se u novčanom obliku na tekućim računima početkom odnosno krajem poslovne godine (Nikolić, 2011).

Potraživanja kao deo kratkotrajne imovine delimo na: potraživanja po osnovu prodaje odnosno od kupaca u zemlji i inostranstvu za prodaje proizvode i izvršene usluge, potraživanja iz specifičnih poslova i druga potraživanja. Funkcionisanje hotelijerskih preduzeća, shvaćeno kroz ostvarivanje tekućih rezultata poslovanja, predstavlja uslov za njegov opstanak na tržištu. Sam rast i razvoj jednog preduzeća uslovljeni su permanentnom penetracijom preduzeća na nova i postojeća tržišta, što vrlo često prouzrokuje prodaju proizvoda i usluga na uobičajeni i duži rok plaćanja, ali i na kredit, što direktno utiče na angažovanje većih obrtnih sredstava namenjenih finansiranju po osnovama nastalih potraživanja (Nikolić, 2011).

Finansijska imovina predstavlja plasmane novca na rok kraći od jedne godine. Kao i kod stalne imovine, najčešće se ostvaruje davanjem kredita drugim preduzećima i kupovinom kratkoročnih vrednosnih papira. Prilikom klasifikacije i razlikovanja od stalne imovine, neophodno je naglasiti njen povratak u novčani oblik u vremenu kraćem od jedne godine (Nikolić, 2011).

Zalihe predstavljaju materijalni oblik tekuće imovine. Njihovi najčešći pojavnici oblici su zalihe sirovina i materijala, zalihe nedovršene proizvodnje, zalihe gotovih proizvoda i zalihe trgovačke robe. U hotelijerstvu je najveći procenat kratkotrajne imovine vezan u zalihama materijala. Za zalihe je bitno istaći da one direktno prouzrokuju i troškove, koje delimo na: troškove porudžbine, troškove držanja zaliha i troškove nedostatka zaliha.

Prema Nikoliću (2011) obrtna sredstva u hotelijerstvu prolaze kroz tri karakteristične faze: fazu pripreme i nabavke, fazu proizvodnje i fazu prodaje. U fazi pripreme i nabavke pribavljaju se potrebni materijali i usluge i vrše odgovarajuće pripreme za početak proizvodnje. U ovoj fazi se novčana sredstva uglavnom ulažu u nabavljanje stvari i plaćanje usluga koje prethode proizvodno-uslužnom procesu i prodaji. Faza proizvodnje u hotelijerstvu nije vremenski odvojena od faze prodaje i ona se najčešće vrši povezano i neposredno s prodajom. U ovoj fazi vrši se samo pretvaranje materijala u proizvode i još ne dolazi do promene oblika sredstava. Do nje dolazi u trećoj fazi, fazi prodaje, kada se zavisno od samog načina prodaje, prodati proizvodi ili usluge mogu transformisati u novčana sredstva (gotovinu) ili u novčana potraživanja (npr. prodaja usluga preko putničkih agencija).

Postoje oblici imovine koje nije moguće razvrstati niti u kratkoročnu niti u dugoročnu imovinu preduzeća. To su plaćeni rashodi (troškovi) u budućem periodu i nedospela naplata prihoda.

KLJUČNE AKTIVNOSTI

Za funkcionisanje svakog poslovnog modela neophodni element predstavljaju takođe i ključne aktivnosti u preduzeću. One poput ključnih sredstava predstavljaju bazu za stvaranje vrednosti za kupca, dostizanje određenih tržišta, čuvanje odnosa s kupcima i stvaranje prihoda. Ključne aktivnosti zavisno od poslovnog modela delimo na:

- **Proizvodnja:** uključuje stvaranje, izradu i dostavu proizvoda u predviđenim količinama i najboljeg kvaliteta. Najčešće su prisutni u poslovnim modelima proizvodnih preduzeća.
- **Rešavanje problema:** uključuju procese osmišljavanja i razvijanja novih rešenja za probleme pojedinačnih kupaca. Ovakvi poslovni modeli vrlo često zahtevaju menadžment znanja i konstantno obrazovanje (pojam „učeće organizacije“).
- **Platforma/mreža** jeste ključna aktivnost u većim, razvijenim preduzećima koja su vremenom formirala platformu, koja danas predstavlja standard odnosno rezultat za koji su kupci svesni da postoji. Ključne aktivnosti u takvim poslovnim modelima jesu menadžment i promocija platforme, kao i rezervacija usluga.

Ključne aktivnosti jednog ugostiteljskog objekta za smeštaj možemo najbolje razumeti kroz analizu samih poslovnih procesa koji se u njemu dešavaju (Tabela 2). Poslovni procesi zapravo vrlo jasno prikazuju način na koji se posao obavlja, pri čemu su ujedno predstavljeni i načini povezivanja pojedinih organizacijskih jedinica s krajnjim ciljem stvaranja vrednosti za organizaciju i za potrošače. Uspešnost izvođenja poslovnih procesa može se proceniti kroz efektivnost, efikasnost i adaptaciju. Za bolje razumevanje poslovnih procesa neophodno je fokusiranje i razumevanje svih njegovih delova, kao i motivacija zaposlenih i eliminacija svih aktivnosti koje ne donose vrednost (Sikavica i Hernaus, 2011).

Tabela 2: Poslovni procesi u motelu

Proces menadžmenta motela Proces planiranja Proces razvoja Proces marketinga Proces menadžmenta kvaliteta Proces menadžmenta okruženja Proces menadžmenta društvene odgovornosti Proces bezbednosti rada	Menadžerski procesi u motelu
Proces proizvodnje hrane, pića i napitaka Proces usluživanja hrane, pića i napitaka Proces prijema i smeštaja gostiju (usluga smeštaja)	Ključni poslovni procesi u motelu
Proces menadžmenta ljudskih resursa Proces finansijskog menadžmenta Proces infrastrukturnog održavanja Proces informacijskog menadžmenta Proces nabavke Proces prodaje	Pomoćni procesi u motelu

Izvor: Autor, prilagođeno prema Sikavica i Haus (2011)

KLJUČNA PARTNERSTVA

Za uspostavljanje partnerskih odnosa preduzeća se odlučuju iz više razloga. Partnerska povezivanja su danas sve važnija in vrlo često ključni faktor uspeha preduzeća, koja se međusobno povezuju zbog optimizacije poslovanja i ekonomije obsega, smanjenja rizika i mogućnosti dobijanja određenih sredstava (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Strateška partnerstva predstavljaju jedan od najučinkovitijih oblika stvaranja vrednosti za korisnika. Dva ili više preduzeća se zajednički bore za povećanja dobiti, brži nastup na tržištu, povećanje stepena inovativnosti, veća prilagođavanja na području istraživanja i razvoja odnosno za širenje svojih tržišta (Chesbrough, 2010).

Partnerstva između preduzeća mogu se podeliti na dva dela. U prvom delu partnerska preduzeća pružaju slična sredstva i izvore, s ciljem povećanja učinkovitosti unutar već postojećih aktivnosti. U drugom delu dolazi do stvaranja želje za širenjem u nove aktivnosti i na nova tržišta, što partnerska preduzeća dostižu korišćenjem

komplementarnih sredstava i izvora, koje stvaraju zajedničko dobro. Mičel i saradnici (Mitchell i sar., 2002) su kroz svoju studiju došli do zaključka da pri širenju postojećih aktivnosti, preduzeća pokušavaju uraditi što više kako bi se obezbedili pred mogućim opasnostima, dok je prilikom ulaska na nova tržišta s novim proizvodima glavna aktivnost usmerena u koordinaciju međusobnog odnosa i poslovanja.

Postoji više načina za širenje preduzeća. Prvi način predstavlja takozvanu *vodoravnu integraciju*, odnosno uključivanje i udruživanje preduzeća s njegovim konkurentom ili drugim preduzećem, koje su nalazi na istom nivou u lancu proizvodnje. Takvo udruživanje pozitivno utiče na dostizanje učinaka ekonomije obsega i veću specijalizaciju. Druga mogućnost jeste *vertikalna integracija*, odnosno priključivanje dobavljača preduzeću. Na taj način dostiže se stabilniji opseg proizvodnje i lakše održavane konstantnog kvaliteta proizvoda i usluge.

Prema načinu povezivanja, preduzeće se može odlučiti za priključivanja, udruživanje ili dugoročnu saradnju. *Priključivanje* znači da preduzeće sa sobom integriše neko do tada nezavisno preduzeće. Rezultat priključivanja predstavlja brz rast obsega prodaje i dobiti. *Udruživanje* znači povezivanje dva nezavisna preduzeća koja se na srazmerno jednakopravnoj osnovi povezuju u novu pravno lice zbog dostizanja sinergijskih učinaka i očuvanja jake pozicije na tržištu. *Partnersko povezivanje* podrazumeva udruživanje preko kapitalskog povezivanja. Za to postoji više načina: franšizing, dugoročno saradivanje u sektoru proizvodnje, licenciranja i drugih načina saradnje (Osterwalder i Pigneur, 2014).

STRUKTURA TROŠKOVA

Ukupni troškovi, koji nastanu u preduzeću, se najgrublje dele na fiksne i varijabilne. Fiksni troškovi jesu oni troškovi koje preduzeće ima i onda kada ne vrši proces proizvodnje, kao što su različite najamnine, kamate, plate određenih zaposlenih i drugo. Varijabilni troškovi povećavaju se zajedno s povećavanjem obsega proizvodnje i predstavljaju troškove, koje preduzeće ima u materijalu, platama zaposlenih u proizvodnji, struju i drugo (Samuelson i Nordhaus, 2005).

Troškovi se javljaju kao posledica stvaranja vrednosti, stvaranja i održavanja odnosa s kupcima, dakle prilikom celokupnog poslovanja. V različitom odnosu su prisutni prilikom izvođenja svakog poslovnog modela. Poslovni model često ima različite načine vođenja, jedan od njih je svakako i troškovni način vođenja, koji si bazira na što većem snižavanju troškova. U tom slučaju dolazi do minimiziranja troškova u svakom

trenutku kada je to moguće. Takav pristup ima za cilj dostizanje što nižih troškova stvarajući vrednost po niskoj ceni uz što veću automatizaciju i izvođenje dela poslovnog modela vanjskih saradnicima (partnerima). Drugi način je vođenje poslovnog modela s tendencijom stvaranja što veće vrednosti, pri čemu se preduzeća ne bave dostizanjem niskih troškova. Preduzeća koja imaju takve poslovne modele trude se da stvore prestižnu vrednost za kupca, njihovi proizvodi i usluge su vrlo često personalizovani (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Prema Nikoliću (2011), troškovi s kvalitativnog aspekta predstavljaju finansijski izraz utrošenih elemenata poslovnog procesa u samom poslovnom procesu, a koji imaju društveno priznanje vrednosti. Kvantitativno, troškovi predstavljaju proizvod utroška elemenata poslovnog procesa i cena po jedinici utroška. Tri osnovna elementa troškova poslovnog procesa su: troškovi materijala, troškovi materijalnih (osnovnih) sredstava i troškovi rada.

Ugostiteljske preduzeća koja se bave pružanjem usluga smeštaja i ishrane potrošačima (gostima, turistima) troše velike količine namirnica i pića, tako da im utrošak materijala predstavlja najznačajniju poziciju u strukturi troškova. Takođe, značajnu poziciju u strukturi troškova predstavlja i sitni inventar (pribor za jelo, čaše, boce, stolnjaci, krevetnina i drugo). U strukturi troškova materijala razlikujemo troškove nabavke, troškove proizvodnje i ostale troškove.

Troškovi rada u hotelijerstvu obuhvataju troškove nastale po osnovu obračunatih zarada, naknada zarada i drugih primanja zaposlenih, kao i troškove nastale po osnovu obračunatih naknada po ugovorima sa fizičkim licima.

Troškovi amortizacije predstavljaju trošak odnosno rashod koji nastaje kao posledica postepenog trošenja ekonomskih koristi sadržanih u imovini koja se amortizuje. Potpuno iskorišćavanje ekonomskih koristi imovine u direktnoj je vezi sa njenim korišćenjem i ostvarivanjem prihoda. Na taj način i sam raspored ukupnog iznosa amortizacije na pojedine godine u veku upotrebe treba da omogući što objektivnije sučeljavanje amortizacije kao rashoda sa ostvarenim prihodima (Nikolić, 2011).

INOVATIVNOST I INOVIRANJE POSLOVNIH MODELA U UGOSTITELJSTVU

Prema Nikoliću (Nikolić, 2011) inovativnost predstavlja jedno od merila koje omogućava merenje ključnih poslovnih aktivnosti, od kojih zavise ukupne performanse

preduzeća. Ostala merila su: zadovoljstvo potrošača, vrednost za vlasnike, resursi i interni procesi.

Merenje inovativnosti u preduzeću treba da odgovori pitanje: „Da li možemo da kreiramo i unapređujemo vrednost?“ Sama sposobnost za stvaranje vrednosti preduzeća direktno zavisi od toga da li je isto sposobno da uči, da se usavršava i inovira. Konkurencija koja je sve oštrija zahteva od preduzeća da se stalno poboljšava i uvodi u svoj proizvodni asortiman nove proizvode i usluge. Sposobnost konstantnog inoviranja omogućava osvajanje novih tržišta, porast profita i vrednosti za vlasnike, kao i stvaranje konkurentne pozicije na tržištu. Međutim, konkurencija na svim područjima je danas intenzivirana, pa je samim tim i tržišna prednost koja je rezultat uvođenja novog proizvoda kratkotrajna (Nikolić, 2011).

Štetić (1995) navodi da programi razvoja tranzitnog turizma treba da sagledaju obim i kvalitet potreba ovog segmenta turističke tražnje i da obrate pažnju na prostorni razmeštaj i međusobnu povezanost ugostiteljskih objekata tipa motel i kamp, zatim informativnih punktova, servisnih, trgovinskih i drugih objekata. Izuzetno je važan i zajednički nastup na tržištu različitih lokaliteta koji se nalaze na glavnim saobraćajnicama i njihovo povezivanje s ponudom drugih turističkih destinacija.

Gledano s aspekta motela kao ugostiteljskih objekata za smeštaj, inovativnost je tretirana kroz procese inoviranja poslovnih modela, odnosno njihovog dizajniranja i rekonfiguracije. Masa i Tuci (Massa i Tucci, 2013) definišu inoviranje poslovnog modela kao aktivnost stvaranja, implementiranja i validiranja novog poslovnog modela. Novi poslovni modeli mogu biti izvrsnog kvaliteta i mogu promeniti suštinu poslovanja kroz postavljanje novih standarda u određenoj oblasti. Razvoj dobrog poslovnog modela često je važniji od razvoja bolje tehnologije odnosno ideje (Chesbrough, 2007). Kao što je već prethodno istaknuto, prilikom inoviranja poslovnog modela razlikujemo dva pristupa: **dizajniranje poslovnog modela**, koje podrazumeva stvaranje potpuno novog poslovnog modela, kao i **rekonfiguraciju** postojećeg poslovnog modela, odnosno njegovo preoblikovanje.

Dizajniranje poslovnog modela podrazumeva stvaranje potpuno novog poslovnog modela koji je najčešće vezan na pokretanje novog preduzeća. Ovaj proces baziran je na tradicionalnim preduzetničkim odlukama, poput proizvodno-tržišne mešavine, odluci o izboru načina organizacije, sistemima kontrole, kao i aktivnostima povezivanja proizvoda i usluge koje će preduzeće plasirati s potencijalnim tržištem. Mek Grat (McGrath, 2010) navodi da je nemoguće oblikovati u jednom potezu, već je kroz procese učenja, eksperimentisanja i istraživanja neophodno konstantno dorađivati.

Blank (Blank, 2005) smatra da je jedan od najpoznatijih pristupa dizajniranju poslovnog modela **metodologija razvoja kupca** (engl. customer development

methodology), koja ima prednost u odnosu na tradicionalno poslovno planiranje u tome što daje odgovor na stepen neizvesnosti prilikom kreiranja novog poslovnog poduhvata. Njena temeljna karakteristika jeste usmerenost organizacije ka učenju. Ovaj pristup uvodi u proces planiranja fazu *planiranja pre poslovnog plana*, gde se nastoji da se pre pisanja poslovnog plana detaljnije upoznaju potencijalni kupci, njihove potrebe i problemi, kao i testiranje adekvatnosti predloga vrednosti koji se nudi potencijalnim kupcima. U prvom koraku koristi se platno poslovnog modela kanvas (Osterwalder i Pigneur, 2014) koje se zatim unapređuje kroz proces učenja. Ključni deo procesa učenja predstavlja testiranje tržišno-proizvodnog sklada, odnosno davanje odgovora na pitanje da li ponuđeni predlog vrednosti zadovoljava prepoznate potrebe ciljnih segmenata. Rezultat višestrukih izmena poslovnog modela predstavlja odživi poslovni model koji nakon toga razrađuje u obliku poslovnog plana.

Koristi od *rekonfigurisanja poslovnih modela* su brojne, među kojima je svakako najvažnija sticanje konkurentske prednosti preduzeća kroz istraživanje novih prilika na temelju postojećih sposobnosti i resursa (Massa i Tucci, 2013). Ovaj proces zasnovan je na predviđanju poslovnih događaja i pružanju odgovora na što veću dinamičnost u poslovnom okruženju. Od preduzeća je neophodno prevladavanje raznih barijera, kao što su: otpor promenama, nerazumevanje potrebe za promenom, strukturalne barijere i kognitivne barijere (Chesbrough, 2010). Cot i saradnici (Zott i sar., 2010) smatraju da je poslovni model moguće rekonfigurisati na tri načina: dodavanjem nove aktivnosti, povezivanjem aktivnosti na novi način i promenom aktera koji obavljaju aktivnosti u preduzeću. Žizen i saradnici (Giesen i sar., 2007) navode da je rekonfigurisanje poslovnih modela moguće razvrstati u tri grupe:

- ***Inovacija industrijskog modela*** sastoji se od inoviranja lanca vrednosti industrije odnosno grane privrede u kojoj preduzeće posluje. Javlja se u tri slučaja: prilikom ulaska preduzeća u novu industriju, redefinisanjem postojeće industrije ili stvaranjem potpuno nove industrije;
- ***Inovacija prihodovnog modela*** odnosi se na inovaciju načina generisanja prihoda, što podrazumeva rekonfiguraciju predloga vrednosti ili uvođenje novog modela za kalkulaciju cena, kao i novih pristupa zaključavanja kupaca i uspostavljanja novih odnosa s kupcima;
- ***Inovacija modela preduzeća*** podrazumeva promenu uloge koju preduzeće ima u lancu vrednosti, odnosno promene u odnosu prema dobavljačima, kupcima, zaposlenima u postojećim segmentima poslovanja.

Amit i Cot (Amit i Zott, 2010) smatraju da prilikom rekonfigurisanja poslovnog modela preduzeća, menadžeri moraju da postavе šest ključnih pitanja:

1. Koje percipirane potrebe se moraju zadovoljiti novim dizajnom modela?
2. Koje su nove aktivnosti potrebne da bi se zadovoljile percipirane potrebe?
3. Kako je moguće potrebne aktivnosti povezati na nove načine?
4. Ko bi trebalo da izvrši svaku od aktivnosti koje su deo poslovnog modela? Preduzeće, poslovni partner ili kupac/klijent? Kakav sistem upravljanja je potreban s obzirom na novu strukturu poslovnog modela?
5. Kako se stvara vrednost za svakog učesnika u novom poslovnom modelu?
6. Koji prihodovni model odgovara novom poslovnom modelu s ciljem prisvajanja što većeg dela novostvorene vrednosti od strane preduzeća?

TRANZITNI TURIZAM

Tranzitni turizam, kao jedan od posebnih oblika turističke delatnosti, nije još uvek precizno definisan. Iako je kao pojavni oblik veoma rasprostranjen u praksi, pri njegovom definisanju postoje brojni problemi, kako teorijski, tako i metodološki (Garača i sar., 2008). Tranzitni turizam, pored svoje ekonomske funkcije, ima i vrlo multiplikativan uticaj na funkcionalnu usmerenost privrede i njene neekonomske funkcije (Knežević i Grbac Živković, 2013).

Pod pojmom *tranzitni turizam* podrazumeva se skup odnosa i pojava nastalih kao rezultat svih značajnih faktora vezanih za kretanje turista kroz pojedina mesta, regije ili zemlje, ka odredištu svog putovanja. Njihovo zadržavanje ograničeno je pre svega ciljem zaustavljanja, a kreće se od nekoliko minuta do jednog ili više noćenja (Štetić, 1984). Destinacija tranzitnog turizma stoga može biti svako mesto koje je dostupno uobičajenim sredstvima transporta. Ipak, najveći deo tranzitnih kretanja odvija se duž glavnih komunikacija i u njihovim gravitacionim područjima (Štetić, 1999). Horak (2004) definiše tranzitni turizam kao skup odnosa i pojava koje proizilaze iz potrebe putnika tokom putovanja preko područja koje za njih ne predstavlja niti izvor niti cilj putovanja.

Stanković (1994) navodi da se međunarodna turistička kretanja uglavnom vezuju za drumski saobraćaj, te su njihove glavne odlike: masovni promet, kratko zadržavanje, naglašena sezonska koncentracija i najveća potrošnja u odnosu na druge vrste tranzita.

Tranzitni turizam predstavlja jedan od vidova turizma koji ima potencijal rasta. Pre svega, razlog za to leži u činjenici da se ti turisti već nalaze na destinaciji. Međutim, tržište tranzitnog turizma u svetu, a samim tim i kod nas, nije još uvek dovoljno razvijeno. Takođe, tranzitni turizam još uvek nije dovoljno istražen. Mek Kerher i Tang (McKercher i Tang, 2004) navode da skoro da i nema radova koji se bave problematikom tranzitnog turizma. U svom radu autori su se bavili problematikom tranzitnih turista na aerodromima u Kineskom Tajpeju i Hong Kongu i pitanjem donošenja odluke o izboru destinacije za promenu leta kao i mogućnostima za posetu okolnih atrakcija destinacije. Autori su došli do zaključka da su najveće pripreme za uključivanje u tranzitno turističko putovanje tzv. „strukturne prepreke“: nedostatak vremena, udaljenost aerodroma od potencijalnih turističkih atrakcija i strah od propuštanja leta. Nasuprot tome, tranzitni turisti su izrazili veliki interes za posetu Hong Konga kao turistički destinacije, čak 85% anketiranih ispitanika.

Segment tranzitnog turizma je u velikoj meri ignorisan od strane nacionalnih turističkih organizacija. Ipak, tržište tranzitnog turizma deli mnoge sličnosti s tržištem turističkih krstarenja i tržištem ekskurzionog i izletničkog turizma (McKercher i Tang, 2004). Tranzitne turiste privlači ponuda različitih lokaliteta i na njoj zadovoljavaju različite potrebe. Specifičnost tranzitnog turizma kao oblika turizma ogleda se u tome da on vrlo lako može preoblikovati u neki drugi vid turizma. Kovačević i Obradović (2006) navode primer da ukoliko sakralni objekat sadrži tranzitnog turistu, onda se takvo turističko kretanje može definisati kao kulturni ili verski turizam.

Još jedna specifičnost tranzitnog turizma jeste da je vremenska kategorija kriterijum podele na tranzitni i stacionarni turizam, pri čemu je ovo podela višeg ranga u odnosu na ostale oblike turizma. Podvrste turizma u okviru jedne od ove dve kategorije zavise su od samih namera odnosno ključnih motiva turista. Tako npr. razlikujemo edukativno-tranzitni i edukativno-stacionarni turizam. Kod oba od ovih oblika turizma primarni motiv za putovanje jeste edukacija (Kovačević i Obradović, 2006). Drugim rečima, svi oblici tranzitnog turizma imaju skraćeno vreme trajanja i slične ciljeve.

Tranzitni turizam kao oblik turizma je izuzetno labilan i podložan neekonomskim uticajima. Direktan uticaj na to kakvu će sliku tranzitni putnici poneti o našoj zemlji kada je udobno napuste imaju zapravo nosioci receptivne ponude tranzitnog turizma: AMSS, Turistička organizacija Srbije, Turistička organizacija Vojvodine, kao i vlasnici ugostiteljskih i drugih objekata na tranzitu, poput benzinskih pumpi i motela (Romelić i Tomić, 2001).

Potrebno je naglasiti da je budućnost tranzitnog turizma neizvesna, pošto se savremeni evropski trendovi kreću u pravcu razvoja brzih pruga, koje nastoje da prevezu veliki broj putnika u što kraćem vremenskom intervalu, pružajući im sve usluge u vozu,

bez potrebe za zaustavljanjem (Kovačević, 2006). Stoga, kao što je već prethodno istaknuto, samo agresivna marketinška aktivnost, atraktivna i kvalitetna ponuda s pristupačnom cenom mogu da privuku i zadrže turiste na drumovima Srbije.

Jedan od bitnih elemenata za svaki oblik turizma, pa i za tranzitni turizam, svakako predstavlja materijalna baza. On je vrlo često i presudan faktor prilikom izbora turističke destinacije. U svom radu Kovačević i Obradović (2006) naglašavaju da je iskorišćenost kapaciteta u tranzitnom turizmu opštine Subotica mala, a da su prevashodni razlog za to visoke cene. U nastavku se naglašava da u opštini Subotica nedostaju moteli kraj auto-puta E-75 koji bi bili na dohvat ruke i konkurentni u cenama. Oni bi takođe trebalo da predstavljaju i značajne informativne punktove, s obzirom da je značaj same informativne suprastrukture na određenoj turističkoj destinacije od izuzetnog značaja i potrebno je konstantno raditi na podizanju njenog kvaliteta.

Međunarodni koridori u Srbiji, pre svega koridor E-75 predstavlja osnovu za razvoj tranzitnog turizma Srbije. Postojeća ugostiteljska i turistička ponuda na ovim deonicama nije adekvatna. Njeno poboljšanje omogućilo bi zadovoljavanje većeg spektra potreba tranzitnih turista, odnosno njihovu veću potrošnju i duže zadržavanje na ovom prostoru. Tranzitni turizam dakle omogućava ekonomsku valorizaciju prirodnih i antropogenih resursa u gravitacionoj zoni autoputa, što omogućava potpunije korišćenje kapaciteta ugostiteljskih objekata. Ponuda tranzitnog turizma mora dakle biti u što većoj meri usklađena s karakterom tražnje tranzitnih turista (Garača i sar., 2008).

Tranzitni turizam dakle ekonomsko valorizuje prirodne resurse i kulturno-istorijske vrednosti, omogućava potpunije korišćenje objekata hotelijerstva i restoraterstva, budući da se oni ne koriste samo od strane turista, već i od lokalnog stanovništva, odnosno onih koji putuju tim prostorom iz pobuda koje se ne bi mogla nazvati turističkim (Romelić i Tomić, 2001).

Postojeća turistička ponuda tranzitnog turizma u Srbiji zahteva inovativnost i poboljšanje prilagođene zahtevima različitih kategorija tranzitnih turista, što bi posledično omogućilo njihovo kraće ili duže zadržavanje, zavisno od interesovanja. Neophodno ke povećanje broja ležajeva, poboljšanje njihove strukture, ali i formiranje celovitih turističkih proizvoda konkurentnih na inostranom turističkom tržištu. Koridori u Srbiji u potpunosti su prilagođeni dalje razvoju tranzitnog turizma, stoga celokupna ponuda duž koridora mora u potpunosti biti u funkciji optimalnog razvoja tranzitnog turizma. Razlikuju se sadržaji četiri ranga ili nivoa (Romelić i Tomić, 2001):

1. Turističko – servisne zone – najviši nivo lokaliteta za tranzitne turiste. Njihov cilj jeste pružanje kompletne informacije, pomoći i osnovnih usluga za putnike, kao i za lokalno stanovništvo. Osnovni sadržaji ovih turističko-servisnih zona bio bi: pumpe za gorivo, pružanje usluge servisa vozila, prostrano parkiralište, banke,

pošte, prva pomoć, informacije, usluge osnovnog i dopunskog snabdevanja, suveniri, ugostiteljske usluge u hoteli sa tranzitnim kampom i restoranom, sanitarni čvor, zelenilo.

2. Moteli – po strukturi i obimu sadržaja poklapaju se s turističko-servisnim zonama, ali su oni manjeg kapaciteta. Uslužni segment je delimično redukovan u odnosu na prethodnu kategoriju.
3. Odmorišta – objekti koji su u funkciji kraćeg zadržavanja putnika. Usluge koje se nude na ovim lokalitetima uključuju: parking, restoran, pumpu za gorivo, prodavnice i sanitarni čvor.
4. Parkinzi – snabdeveni su najjednostavnijom opremom: parking, odmoriste, sanitarni čvor, montažne sezonske prodavnice. Njihov osnovni cilj jeste da pruže kratak i ali udoban odmor putnika.

Garača i saradnici (Garača i sar., 2015) su se u svom radu bavili problemom prostornog planiranja u tranzitnom turizmu, na delu autoputa E-75 kroz Vojvodinu (potez Horgoš – Beograd). Zaključili su da na tom ne postoji adekvatna infrastruktura prilagođen potrebama tranzitnih turista. Takođe, zaključeno je da su putnici spremniji da koriste uslugu smeštaja u motelima ukoliko je njihova lokacija bliže zoni autoputa. Ovde se iskazuje sam značaj motela kao ugostiteljskih objekata i njihove specifične lokacije.

Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period od 2016. do 2025. godine (<http://mtt.gov.rs/download/3/strategija.pdf>) navodi tranzitni turizam kao jedan od turističkih proizvoda za razvoj turizma od posebnog značaja. U nastavku se ističe značaj geostrateškog položaja Beograda i Republike Srbije na raskršću evropskih koridora 7, 10 i 11 i sama tranzitna pozicija države. Takođe, u strategiji se ističe veliki poslovni potencijal ovih koridora i nedostatak kvalitetnih kampova, motela, odmorista sa više različitih sadržaja i atraktivnog programa, naročito kroz primenu primera dobre prakse iz zemalja koje imaju tradiciju i uspeh u pružanju usluga namenjenih tranzitnim turistima

TRANZITNI TURISTI ILI GOSTI MOTELA?

Pojam *tranzitnog turista* možemo sagledati kroz tri značenja. Prvo značenje izvedeno je iz klasične definicije turista, koji mora provesti bar jedno noćenje u nekom od ugostiteljskih objekata za smeštaj. Drugo značenje je usko vezano na sam pojam tranzita, odnosno na to na određena destinacija na kojoj je turista ostvario noćenje nije cilj putovanja. Danas se vrlo često putnici namernici nazivaju tranzitnim turistima jer su

ostvarili noćenje, iako to noćenje nije ni u kakvoj vezi sa zadovoljavanjem različitih vrsta turističkih potreba, samim tim nije došlo niti do vanpansionske potrošnje. U praksi je vrlo često prisutno i treće značenje pojma tranzitni turista. Tim pojmom označavaju se posetioci koji na putu do odredišta posećuju određene destinacije ostvarujući vanpansionsku potrošnju, ali ne i pansionsku potrošnju (drugim rečima: ekskurzioni turisti). Za tranzitne turiste je takođe bitno istaći da se oni neretko odvajaju od glavnih saobraćajnica, stoga se najoptimalniji ekonomski efekti ostvaruju u ugostiteljskim objektima lociranim neposredno uz saobraćajnice, pod uslovom da je ponuda u tim objektima bogata i da ima obeležje lokalne sredine (Stanković, 1994). Za tranzitni turizam je karakteristično da se ukupna i posebna turistička potrošnja odvijaju u zoni autoputa gde je zanemarljiva razlika između putnika i turista, tako da je skoro svaki putnik, bez obzira na svrhu i motiv putovanja potencijalni turista. Ovaj podatak predstavlja značajnu prednost tranzitnog turizma u odnosu na druge vidove tzv. stacionarnog turizma (Romelić i Tomić, 2001).

Kao što je već prethodno navedeno, saobraćaj, a pre svega drumski saobraćaj predstavlja jednu od osnovnih preduslova postojanja tranzitnog turizma. Svake godine veliki broj Evropljana koristi srpske koridore E-75 i E-70 u nameri da svoj godišnji odmor provedu na balkanskom delu Mediterana i potencijalno mogu ostvariti značajnu pansionsku i vanpansionsku potrošnju u našoj zemlji. To je nedovoljno iskorišćen, a samim tim i nedovoljno istražen segment turizma. koji bi uz pravilan marketing mogao doneti značajne devizne prilive (Kovačević i Obradović, 2006).

Tranzitne turiste odlikuju specifični zahtevi, što vrlo često otežava organizaciju adekvatne turističke ponude. Stoga ponuda usluga u tranzitnom turizmu jeste veoma raznolika i uključuje: točenje goriva, popravke i održavanje motornih vozila, snabdevanje rezervnim delovima, uslugu smeštaja u objektima tipa motela, bungalova i kampova, uslugu hrane i pića u ugostiteljskim objektima tipa restorana, ekspres-restorana i brze hrane, kao i druge sadržaje poput trgovinskih centara sa mega marketima najraznovrsnijeg asortimana, sportsko-rekreativnim i zabavnim sadržajima i raznim servisnim uslugama (Garača i sar., 2008; Garača i sar., 2015). Kao što je već više puta istaknuto, organizacija turističke ponude za tranzitne turiste mora biti skoncentrisana na uske zone, odnosno koridore pored tranzitnih puteva (Štetić, 1999).

Kao što je već istaknuto, skretanje sa puta tranzitnih turista može se postići jedino izuzetno atraktivnom ponudom koja će proisticati iz turističke valorizacije, komparativnih prednosti destinacije, a koja može zadovoljiti probirljiv ukus savremenih tranzitnih turista (Romelić i Tomić, 2001). Problemi praćenja i beleženja turističkog prometa tranzitnih turista su veliki. Zato se kao glavni indikator ekonomsko-privrednih promena u značaju tranzitnog turizma koriste podaci o turističkom prometu ugostiteljskih objekata (u najvećem broju slučajeva radi se o motelima), kao i pratećih objekata koji su

u funkciji usluga (benzinske pumpe, servisi, trgovine i drugo). Preciznije sagledavanje udela tranzitnog turizma u bruto društvenom proizvodu naselja obuhvaćenih tranzitnim uslugama (kao i u bruto društvenom proizvodu države) otežava činjenica da usluge motela i drugih tranzitnih objekata koristi i domicilno stanovništvo, kao i neki drugi selektivni oblici turizma (Knežević i Grbac Živković, 2013).

O neprilagođenosti ponude smeštajnih kapaciteta na autoputu E75 kroz Vojvodinu pisali su Garača i saradnici (Garača i sar., 2015). Oni pre svega navode da su usled nedostatka adekvatne ponude smeštaja uz sam autoput tranzitni turisti primorani da se smeste u ugostiteljskim objektima u nekom od obližnjih gradova i mesta. Takva situacija kasnije dovodi do nemogućnosti izdvajanja broja tranzitnih turista od ostalih turista, a samim tim i stvara određena ograničenja u istraživanjima i prilagođavanju ugostiteljske ponude. Autori naglašavaju da Koridor 10 – Autoput E-75 kroz Srbiju prolazi u dužini od 582 km predstavlja odličnu bazu za razvoj celokupne države. Autori preporučuju da se usvoji Prostorni plan iz 2003. godine koje podrazumeva izgradnju mreže motela, koja će celokupne usluge nuditi i motelima i motornim vozilima. Takvi moteli ne bi trebalo da kapacitet motela ne bi smeo biti prioritet, već sam kvalitet pružene usluge, gostoljubivost, trgovina i usluge rekreativne prirode.

Prikupljanje podataka za istraživanje od tranzitnih turista je izuzetno teško, s obzirom da su oni konstantno od vremenskim pritiskom, stoga nemaju dosta motivacije i želje da odgovaraju na ankete ili učestvuju u intervjuima (Kinecses i sar., 2016). Zato se u literaturi pojavili pojmovi »nevidljivi turizam«, »nemerljivi turizam«, »neopazljivi turizam«, koji se odnosi na turistička kretanja povezana za korišćenjem saobraćajnica, koja traju manje od 24 časa i kod kojih je prisutno odsustvo korišćenja usluge smeštaja u kategorisanim ugostiteljskim objektima za smeštaj (De Cantis i sar. 2015).

Grupa autora (Kinecses i sar., 2016) bavila se problematikom potrošnje i nacionalnosti tranzitnih turista u Mađarskoj. Utvrdili su da potrošnja tranzitnih turista linaerno raste od 2013. godine. Takođe, motivi posete tranzitnih turista su se promenile u periodu između 2009. i 2013. godine. Gradske ture (engleski „*sightseeing*“) i posete prijateljima i rođacima postali su glavni motivi posete tranzitnih turista. U strukturi troškova tranzitnih turista najznačajniji su troškovi za gorivo i troškovi prehrane. Najveći broj tranzitnih turista u Mađarskoj dolazi iz Rumunije, Srbije i Bugarske i njihova potrošnja svake godine postepeno raste. Autori su došli do zaključka da je najvažniji faktor koji utiče na promenu turističke potrošnje zapravo zemlja porekla turista.

MODELI ZA MERENJE KVALITETA USLUGE U MOTELIMA

Uprkos značaju koji imaju moteli u svetskoj industriji smeštaja, do sada je bilo malo istraživanja koja su se bavila problematikom poslovanja motela, očekivanjima gostiju u motelima i samim kvalitetom pružene usluge u motelima. Do sličnih zaključaka došli su i Wilkins i saradnici (Wilkins i sar., 2006) koji ističu da nema dovoljno empirijskih istraživanja koja bi utvrdila ključne dimenzije i subdimenzije kvaliteta usluge u motelima i koja bi ove dimenzije povezala sa bihevioralnim namerama pomoću strukturnog modela. Takođe, nedostatak istraživanja primećen je i pri istraživanju određenih dimenzija i subdimenzija kvaliteta usluge i očekivanja gostiju prilikom njihovog vrednovanja boravka u motelu (Clemes i sar., 2011). Od ključnog značaja je istražiti povezanost između bihevioralnih namera, zadovoljstva gostiju, vrednosti (cene) i kvaliteta usluge (Hu i sar., 2009).

Ime poznatog brenda motelskih lanca može privući širi dijapazon gostiju, ili ukoliko su već boravili u objektu iz istog lanca. Moteli na tržištima sa velikim prometom saobraćaja teže opstati u nezavisnom obliku poslovanja. Model afilijativnih lanaca može pružiti jasniju sliku korisnicima o kvalitetu motelskih usluga istovremeno podsećajući da je želja za kvalitetnom komunikacijom ono što odvaja originalne trendove od nezavisnih objekata u motelskoj industriji. U zavisnosti od načina rešavanja informacionih problema afilijativnih lanaca biće očekivano vraćanje u okrilje motelskih lanaca, koje će biti primetnije na tržištima gde korisnici motelskih usluga preferiraju kvalitetne smeštajne objekte (Mazzeo, 2004).

Cajthaml i saradnici (Zeithaml i sar., 1996) smatraju da su **bihevioralne namere korisnika usluga** glavni pokazatelji njihove lojalnosti. Ove namere korisnika su od velikog značaja i za marketinške organizacije pošto su direktno povezane s lojalnošću i zadržavanjem klijenata kroz ponovno korišćenje istih proizvoda i usluga preduzeća (Hu i sar., 2009). Pozitivno raspoloženje i sklonost ka vraćanju na isto mesto utiču na lojalnost prema određenom brendu, smanjuju troškove marketinga i podstiču prenošenje i širenje dobrog glasa (Murphy i Pritchard, 1997), dok suprotno od toga može izazvati negativne odgovore klijenata u vidu okretanja ka drugim kompanijama ili izricanje žalbe ili primedbe (Lobo i sar., 2007). Veliki broj različitih studija navodi da postoji direktna i statistički značajna povezanost između zadovoljstva klijenata i sklonosti ka kupovini (Clemes i sar. 2008). Osim toga, Aleksandris i saradnici (Alexandris i sar., 2002) navode da su razumevanje razloga zbog kojih klijenti ostaju lojalni određenom preduzeću odnosno hotelu i identifikovanje faktora koji utiču na njihovo ponašanje i namere od izuzetnog značaja za planiranje i marketing u ugostiteljstvu. Kronin i Tejlor (Cronin i Love, 1992) su ispitali spremnost klijenata ka povratku istom preduzeću i ponovnom

konzumiranju usluga, i utvrdili da postoji pozitivna povezanost između kvaliteta usluge, zadovoljstva klijenata i sklonosti ka ponovnoj kupovini. Rezultati istraživanja koja su sprovedi Bulding i saradnici (Boulding i sar., 2001) pokazuju da što je pozitivnija ocena kvaliteta usluge od strane klijenta, veća je verovatnoća da će oni formirati poželjne obrasce ponašanja i spremnost da se vrate u isto preduzeće. Ostali istraživači takođe naglašavaju važnost formiranja ovakvih obrazaca ponašanja i povezuju ga sa sklonošću korisnika usluga ka vraćanju u isto preduzeće i širenju dobrih komentara i preporuka drugim ljudima (Parasuraman i sar., 1988; Parasuraman i sar., 1991). Cejtaml i Beri (Zeithaml i Berry, 1996) su razvili skalu od 13 stavki koja meri naklonost korisnika usluga i bihevioralne namere. Skala uključuje više dimenzija: lojalnost kompaniji, sklonosti ka promeni kompanije, spremnosti da se plati više, pozitivno i negativno odgovaranje na probleme klijenata. U okviru dimenzije lojalnosti mereno je pet oblika ponašanja: širenje lepe reči o kompaniji, preporučivanje kompanije drugim osobama, podsticanje prijatelja i rodbine na saradnju sa kompanijom, razmatranje kompanije kao prvog izbora pri narednoj kupovini i obavezivanje na još veću saradnju sa kompanijom u budućnosti.

Zadovoljstvo korisnika je veoma važan pojam koji je vrlo često u fokusu marketinških studija i studija s područja ugostiteljstva. Na zadovoljstvo korisnika vrlo često se gleda kao na odlučujući faktor koji najviše doprinosi dugoročnoj profitabilnosti kompanije, zadržavanju korisnika usluga i njihovoj lojalnosti (Zeithaml i Bitner, 2003). Uspeh u postizanju zadovoljstva klijenata je ključni faktor uspešnosti jedne organizacije i njene dugoročne profitabilnosti (Morgan i sar., 2005). Pikton i Broderik (Pickton i Broderick, 2005) navode da zadovoljstvo klijenata takođe predstavlja i moćno sredstvo u redukciji troškova preduzeća, imajući u vidu činjenicu da dobijanje novih klijenata iziskuje angažovanje mnogo većih sredstava od zadržavanja postojećih. Literatura s područja marketinga objašnjava zadovoljstvo korisnika proizvoda i usluga kao rezultat poređenja njihovih očekivanja od određenog proizvoda ili usluge i praktičnih iskustava koja su korisnici doživeli tokom procesa konzumiranja istih (Oliver, 1980). Isti stav po pitanju zadovoljstva korisnika proizvodima i uslugama dele i Pizam i Elis (Pizam i Ellis, 1999) poredeći očekivanje od određene usluge i konkretnog iskustvenog doživljaja te usluge. Oliver i Sven (Oliver i Swan, 1989) navode da je satisfakcija emocionalan (afektivan) termin i identifikuju pet emocionalnih modela satisfakcije: zadovoljstvo, uživanje, olakšanje ili oslobođenje, svežina i iznenađenje. Rust i Oliver (Rust i Oliver, 1994) navode da zadovoljstvo klijenata predstavlja kombinaciju kognitivne i afektivne (emocionalne) reakcije na pojedinačnu uslugu ili proizvod. Na osnovu svega iznetog, može se zaključiti da postoji konsenzus po pitanju pojma „zadovoljstvo korisnika“ i da se pod tim pojmom podrazumevaju kognitivne i afektivne reakcije u toku procesa korišćenja usluga i proizvoda (White i Yu, 2005).

U literaturi je takođe prisutan pojam *sveobuhvatnog zadovoljstva*. Furnier i Mik (Fournier i Mick, 1999) sveobuhvatno zadovoljstvo korisnika definišu kao seriju njihovih odluka i stavova u vezi sa proizvodom ili uslugom kroz određen vremenski period nakon samog iskustva transakcije. Pored toga, Jiang i Rosenblum (Jiang i Rosenbloom, 2005) navode da je u poređenju sa iskustvom tokom samog procesa pružanja usluge, sveobuhvatno iskustvo i zadovoljstvo korisnika daleko bolji pokazatelj zadovoljstva iskustvom i verovatnoće da će se korisnik vratiti na isto mesto zadovoljan.

Anderson i saradnici (Anderson i sar., 1994) smatraju da je sveobuhvatno zadovoljstvo korisnika superiornije u odnosu na sam momenat zadovoljstva tokom procesa pružanja usluge jer važi za daleko značajnije i korisnije u smislu predviđanja daljeg ponašanja i namera korisnika. Sveobuhvatno zadovoljstvo korisnika treba tretirati kao subjektivan proces doživljaja korišćenja usluga kroz određen vremenski period. U tom kontekstu, aktivnosti i povratne informacije nakon pružene usluge mogu pružiti više koristi stručnjacima s područja marketinga i istraživanja s ciljem boljeg razumevanja pojma zadovoljstvo korisnika.

Vrednost se definiše kao sveobuhvatna procenu korisnosti proizvoda bazirana na percepciji onoga što je dobijeno i onoga što je dato (Zeithaml i sar., 1996). Bolton i Dru (Bolton i Drew, 1991) predstavljaju vrednost kao balans između kvaliteta (benefita) i troška (cene) koji korisnici doživljavaju u vezi sa proizvodom i plaćanja određene cene za taj proizvod. Korisnici vrednost razmatraju u različitim vremenskim intervalima tokom procesa korišćenja usluge, te je stoga ona predstavljena kao hijerarhijski konstrukt. Posmatranje vrednosti hijerarhijski pruža mnogo jasniju sliku o tome kako korisnici ocenjuju vrednost. **Hijerarhijska struktura vrednosti** poručuje da korisnici formiraju osećanja zadovoljstva na svakom nivou te hijerarhije, i da različiti tipovi tih osećanja mogu proisteći za vreme korišćenja usluge (Zeithaml i sar., 1996).

Cena predstavlja jednu od najvažnijih komponenti odgovornih za percepciju vrednosti (Varki i Colgate, 2001). Pojedine studije pokazuju da cena igra ključnu ulogu u uticaju na nivo zadovoljstva korisnika. Bolton i Lemon (Bolton i Lemon, 1999) ukazuju na to da cena za korisnika predstavlja istaknut faktor uticaja na evaluaciju usluge. Vrednost koju korisnici misle da dobijaju takođe utiče na njihov ukupan nivo zadovoljstva. Oni mogu biti manje zadovoljni kvalitetom usluge, ali će ipak biti zadovoljni zato što je cena određene usluge niska (Zeithaml i Bitner, 2003). Slabije ocenjen kvalitet usluge može rezultirati većim zadovoljstvom. Uzrok za to jeste niska cena, koja nije uticala na korisnikovu percepciju kvaliteta usluge; prema tome, korisnik ne mora nužno kupiti najkvalitetniju uslugu. Zeithaml i saradnici (Zeithaml i sar., 1996) navode da postoji pozitivna veza između vrhunskog kvaliteta usluge i najviših cenovnih rangova. Prema tome, na vrednost se vrlo često gleda kao na subjektivan konstrukt koji

igra ulogu moderatora između kvaliteta usluga i zadovoljstva korisnika (Caruana i sar., 2000; Mattila i O'Neill, 2003).

Pojam *kvalitet usluga* dobio je značajnu pažnju u marketinškoj literaturi poslednjih godina od strane akademskih istraživača i onih koji to sprovode u praksi. Razlog za ovakvo interesovanje je što i jedna i druga strana veruju da je kvalitet usluge od ključne važnosti za uspeh bilo koje organizacije jer utiče na zadovoljstvo i zadržavanje korisnika, kao i na profitabilnost organizacije (Zeithaml i Bitner, 2003). Efektivno i efikasno pružanje usluge utiče na zadovoljstvo korisnika direktno i momentalno, stoga razumevanje značenja različitih komponenti kvaliteta usluge u uslužnom sektoru pomaže menadžmentu pri monitoringu svakodnevnih kontakata sa korisnicima. Pomenuti autori definišu kvalitet usluge kao korisnikovu evaluaciju ili sveobuhvatan sud o pruženoj usluzi. U literaturi se takođe navodi da je kvalitet usluge subjektivan evaluativni sud od strane korisnika baziran na izvršenju usluge sa kojom se susreću (Dabholkar i sar., 2000). Nekoliko studija o uslužnom sektoru su ispitivale konstrukt kvaliteta usluge i predstavili njegovu multidimenzionalnu i hijerarhijsku strukturu. Jedan od najistaknutijih hijerarhijskih modela kvaliteta usluge su razvili Bredi i Kronin (Brady i Cronin, 2001). Prema njihovom modelu, kvalitet usluge pokreću tri osnovne dimenzije usluge: kvalitet interakcije, kvalitet fizičkog okruženja i kvalitet ishoda. Za svaku od ovih dimenzija postoji devet subdimenzija. Ovaj model obezbeđuje dijagnostički okvir za razumevanje pojmova kao što su zadovoljstvo korisnika i biheviorlane namere, a pokazao se i kao statistički proverljiv.

Gronros (Gronroos, 1994) je opisao kvalitet usluga kao razliku između očekivane usluge i percepcije pružene usluga. Začetnici proučavanja kvaliteta usluga bili su Parasuraman i saradnici (Parasuraman i sar., 1988) koji su razvili SERVQUAL kao instrument za merenje kvaliteta usluge zasnovan na diskonfirmacionoj paradigmi između očekivanog i doživljenog. Parasuraman i saradnici (Parasuraman i sar., 1988) predložili su pet dimenzija kvaliteta usluge: pouzdanost, opipljive elemente, odgovornost, sigurnost, i empatiju. Iako je ovakvo shvatanje modela za merenje kvaliteta usluga danas najzastupljenije u literaturi, nekolicina istraživača smatra da je neophodno da delimično modifikovati dimenzije kvaliteta usluge prilikom njegove primene u različitim vrstama delatnosti. Na primer, Ževa i Goldmen (Geva i Goldman, 1991) su predložili da je presudno da se uzme u obzir priroda same turističke delatnosti kada istraživači proučavaju pitanje kvaliteta usluge u turizmu. Kvalitet usluge se smatra jednim od primarnih pokretača zadovoljstva kupaca (Martensen i sar., 2000). Autori koji nisu pristalice diskonfirmacione paradigme navode da kroz kumulativno iskustvo prižaoca usluga, očekivanja kupaca postaju racionalnija, vodeći do konfirmacije pre nego diskonfirmacije njihovih očekivanja (Dabholkar i sar., 2000).

Fročot (Frochot, 2004) je istakao da s obzirom na prirodu samih usluga, evaluacija njihovog kvaliteta prilično složena. Kao model za merenje kvaliteta usluge, autori Kronin i Tejlor (Cronin i Taylor, 1994) preporučuju SERVPERF. To je alternativni merni instrument u literaturi dobro poznatom mernom instrumentu za merenje kvaliteta usluga SERVQUAL. SERVPERF skala meri kvalitet usluge na bazi tvrdnje da je kvalitet korisnikova procena o nadmoćnosti i superiornosti određene usluge u odnosu na konkurenciju. Ono što razlikuje SERVPERF od modela SERVQUAL jeste i njegova zasnovanost na paradigmi stavova, a ne na paradigmi diskonfirmacije. Pojedini istraživači navode da SERVPERF daje bolje rezultate u poređenju sa modelom SERVQUAL, posebno onda kada se istraživanje odnosi na odgovore korisnika o nivou kvaliteta pružene usluge od strane organizacija (Dabholkar i sar. 2000).

Pojedini autori predlažu da kvalitet usluge može biti predstavljen kao *formativni odnosno razvojni konstrukt* jer se smer kauzalnosti kreće od dimenzija ka kvalitetu usluge i hijerarhijski je modelovan (Brady i Cronin, 2001; Diamantopoulos, 2008). Bredi i Kronin (Brady i Cronin, 2001) smatraju da je kvalitet usluga konstrukt višeg reda i postavljaju hipoteze o uticaju subdimenzija na primarne dimenzije. Ovakav odnos nije moguće testirati na modelu za merenje gde subdimenzije proizilaze iz primarnih dimenzija. Usvajanje formativnog pristupa merenju kvaliteta usluge podrazumeva da su dimenzije preduslovi kvaliteta usluge (Brady i Cronin, 2001) pri čemu promene indikatora izazivaju varijacije u konstrukt. Kod drugih modela koji ne tretiraju kvalitet usluge kao formativni konstrukt, promene na konstrukt (u našem slučaju kvalitet usluge) manifestuju u promenama u indikatorima koji čini skalu (Diamantopoulos, 2008). Džavis i saradnici (Javis i sar., 2003) smatraju da je potreban veći broj studija koje bi bile zasnovane na formativnim modelima. Kao rezultat, ključno je istražiti vezu između kvaliteta usluge i njegovih dimenzija.

Generalno gledano, formativnost odnosno reflektivnost modela direktno zavisi od povezanosti između konstrukta i njegovih dimenzija, kojima je zapravo vrednost konstrukta izražena. Kada je konstrukt formativno meren, pretpostavlja se da dimenzije prouzrokuju konstrukt. Hsu i saradnici (Hsu i sar., 2013) navode socioekonomski status kao tipičan primer za formativni konstrukt, koji je formiran kroz kombinaciju obrazovanja, primanja, i zanimanja. Treba uvideti da ovi indikatori (obrazovanje, primanja i zanimanje) određuju socioekonomski status osobe, a ne obrnuto. Ukoliko se bilo koji od ovih indikatora poveća, takođe se i socioekonomski status osobe povećava. Međutim, iako se socio-ekonomski status osobe poveća, to ne mora striktno da znači da će doći do povećanja svih indikatora koji čine konstrukt. Ovo je jedna od važnih osobina formativnih konstrukata. Na primer, gosti motela mogu oceniti dva aspekta pružene usluge na sasvim različite načine. Gost motela može dati ocenu atmosfere u sobi (subdimenzija fizičkog okruženja) koja može biti u slabijoj korelaciji sa ocenom ljubaznosti osoblja (subdimenzija kvaliteta interakcije). Isto tako, kvalitet interakcije

(primarna dimenzija) bi trebalo da je dostupna za evaluaciju gostima motela nezavisno od fizičkog okruženja (primarna dimenzija).

Nasuprot tome, reflektivni konstrukti zasnovani su na pretpostavci da sam konstrukt prouzrokuje svoje dimenzije. Tipičan primer reflektivnog konstrukta predstavlja lojalnost kupaca. Merenja lojalnosti kupaca uglavnom uključuju njihovu spremnost da preporučite usluge određenog preduzeća drugima i njihovu nameru da ponovo koriste usluge istog preduzeća. Kada se povećava lojalnost osobe prema određenom preduzeću, veća je verovatnoća da će ona preporučiti usluge tog preduzeća drugima i da će ponovo kupovati u istoj prodavnici. Pa tako, bilo koja promena u reflektivno merenim konstruktima praćena je promenama u svim njenim dimenzijama istovremeno. Dimenzije reflektivnih konstrukata su suštinski zamenjive, što nije slučaj kada govorimo o formativnim konstruktima.

Švedski barometar za merenje zadovoljstva kupaca (SCSB) je bio predstavljen 1989. godine kao oruđe koje bi pomoglo preduzećima da dostignu zadovoljstvo kupaca (Fornell, 1992). Na osnovama ovog oruđa, razvijen je i Američki indeksa zadovoljstva kupaca (ACSI). ACSI model je stvoren na osnovama dve dobro ustanovljene teorije – kvalitet, zadovoljstvo, paradigma performansi i Hiršmanova izlazno-govorna teorija (1970). ACSI model meri uzročno-posledični odnos, koja se kreće od najbitnijih preduslova zadovoljstva korisnika (očekivanje kupaca, percipiran kvalitet usluga i percipirana vrednost) do njegovih posledica (žalbe kupaca i lojalnost kupaca). Ovim modelima jeste sličan i Evropski indeks zadovoljstva kupaca (ECSI) (Hsu i sar., 2013)

Hsu i saradnici (Hsu i sar., 2013) smatraju da iako tradicionalni CSI modeli obezbeđuju indeks za merenje zadovoljstva kupaca, neodstaje im prostor za otkrivanje eventualnog prostora za poboljšanje. Stoga autori predlažu razvoj tzv. raslojenog CSI modela (engl. Decomposed CSI). Ovaj model autori su primenili pri merenju zadovoljstva kupaca u butik motelima. Kvalitet usluge, prema ovom modelu, deli se na pet dimenzija: stil, soba, kupatilo, zaposleni i pouzdanost. Raslojeni modeli obezbeđuju bolje razumevanje modela i mogu biti korišćeni kao alatka za razumevanje faktora koji vode do kvaliteta usluge (Taylor i Todd, 1995). Hsu i saradnici su ovaj model koristi kako bi odredili koliko svaka od pet dimenzija kvaliteta (stil, soba, kupatilo, zaposleni, pouzdanost) doprinosi kvalitetu usluge i kako ukupni kvalitet utiče na stvaranje strateške mape upravljanja. Strateška mapa upravljanja može pomoći menadžerima da procene prostor za eventualna poboljšanja.

Hsu i saradnici (Hsu i sar., 2013) su u svojoj studiji konstrukt kvalitet usluge u butik motelima u Tajvanu tretirali kao formativni konstrukt i predstavili ga kroz pet dimenzija: atraktivan stil, soba, kupatilo, zaposleni i pouzdanost. Za razliku od originalnog modela, autori su isključili konstrukt očekivanja gostiju, prema preporuci

većeg broja istraživača, umesto koje su u model uključili percepciju brenda (engl. brand image), vodeći se zaključkom da upravo ovaj konstrukt pozitivno utiče na percepciju vrednosti, nivo zadovoljstva potrošača i lojalnost potrošača (Groholdt i sar., 2000).

Percepcija brenda se vezuje za ime brenda i koristi koje kupci dobijaju od njih. To pomaže kupcima da ocene kvalitet proizvoda, posebno kad nisu u mogućnosti da procene karakteristike proizvoda. Kada kupac pozitivno percipira brend, on istovremeno percipira i viši nivo kvaliteta proizvoda i usluga, da zadovoljniji su i ponovo se odlučuju za kupovinu istih proizvoda i usluga. Stoga, percepcija brenda ima pozitivan uticaj na ocenjenu vrednost, nivo zadovoljstva kupaca i lojalnost kupaca (Kristensen i sar., 2000).

Meir i Bergin Sirs (Mair i Bergin-Seers, 2010) smatraju da važno bliže proučiti motele kako bi se bolje razumeo menadžment i ponašanje turista prema životnoj sredini. Shodno tome, istraživanje koje su sproveli u motelima u Viktoriji (Australija) imalo je za cilj da ispita ulogu intervencija u obliku poruka u sobama koje promovišu promenu ponašanja gostiju radi boljeg razumevanja uticaja određenih praksi.

OČEKIVANJA GOSTIJU I PERCEPCIJA GOSTOLJUBIVOSTI U MOTELIMA

Iako su tržišna i akademska zajednica dosta pažnje posvetili istraživanjima usmerenim na očekivanja gostiju u kontekstu kvaliteta hotelskih usluga, literatura je vrlo malo prostora posvetila pitanjima gostoljubivosti, a pokazan je i minimum interesa za uticaj ličnih i demografskih faktora na očekivanja vezana za gostoljubivost u kontekstu hotelskih usluga (Afiffin i Maghzi, 2012).

Turisti nerado oseedaju u istom hotelu u kom su već boravili vodeći se, u savremenom turizmu sve popularnijom parolom traganja za nečim novim (Ariffin, 2008). Ovakvi turisti koji idu u susret „novim i raznovrsnim iskustvima“ tragaju za novim okruženjima i mestima na kojima će dobiti željene usluge koje će im obogatiti putničko iskustvo. Stoga, doživljaj samog gostoljublja može omogućiti porast zadovoljstva ponudom usluga, te kreiranje povezanosti između turista i određenog ugostiteljskog objekta, pri čemu do raskidanja ove povezanosti ne mogu doprineti konkurentski ugostiteljski objekti (Afiffin i Maghzi, 2012).

Insistiranje na pružanju usluga specifičnog kvaliteta može obezbediti formiranje vrednog i dugotrajnog odnosa s gostima. Ovo je dovelo do toga da hotelijeri postanu u velikoj meri svesniji potrebe za pružanjem kvalitetnih usluga i vrednosti korisnicima. Hotelijeri teže da prestignu konkurenciju, te da podignu nivo kvaliteta usluga koje će privući goste da ponovo posete određeni ugostiteljski objekat za smeštaj, pri tome

ostvarujući svoje dalekosežne ciljeve. Gostoljubivost je identifikovana kao jedan od ključnih faktora za postizanje ovih ciljeva, tj. kao faktor poboljšanja usluga (Douglas i Connor, 2003).

Gostoljubivost predstavlja relativno novo područje istraživanja ispunjeno brojnim nedoumicama u pogledu definisanja. Radi uspostavljanja većeg nivoa validnosti studija iz oblasti gostoprimstva. Pri proučavanju pojma gostoljubivosti u hotelijerstvu, pažnju bi trebalo posvetiti specifičnim segmentima u okviru ugostiteljske delatnosti, kao i raznolikosti u okviru tih segmenata. Boravak u hotelima sa pet zvezdica podrazumeva veći stepen interakcije između hotelskog osoblja i gostiju, te u ovakvim slučajevima gostoprimstvo i kvalitet pruženih usluga predstavljaju faktore od izuzetnog značaja (Ottenbacher i sar., 2009). Heph i saradnici (Hepple i sar., 1990) izdvojili su četiri dominantne karakteristike gostoljubivosti u modernom kontekstu. Naime, domaćin bi trebalo da svom gostu koji je daleko od kuće pruži osećaj sigurnosti, kao i psihološkog i fiziološkog komoditeta. Gostoljubivost podrazumeva interakciju između davaoca i recipijenta usluga koja će biti materijalnog i nematerijalnog karaktera.

Prema Lešliju (Lashley, 2008) **komercijalni aspekti gostoljubivosti** uključuju hotelske usluge, korišćenje kafea, restorana i usluga keteringa putem kojih hotelskih objekat obezbeđuje hranu, piće i smeštaj u zamenu za novčanu nadoknadu. Imperativ pružanja ugostiteljskih usluga je od krucijalnog značaja za kreiranje nezaboravnih pozitivnih utisaka kod klijenata. Hemington (Hemington, 2007) izdvaja pet ključnih dimenzija u komercijalnom okruženju, a to su: odnos na relaciji domaćin-gost, velikodušnost, kreiranje i ponuda novih doživljaja, priređivanje velikog broja malih iznenađenja, bezbednost i sigurnost. Ugostitelji moraju težiti razviju ponude upečatljivih usluga koje će se fokusirati na stimulisane čula gostiju, te im se trajno urezati u pamćenje. Hotelske kompanije moraju biti poput domaćina u privatnom smeštaju, te pronaći načine za stvaranje nezaboravnih trenutaka svojih klijenata. Hotelsko osoblje mora se ophoditi prema gostima kao prema publici koju je potrebno na sve načine zabaviti. Studija sprovedena od strane Lešlija i saradnika (Lashley i sar., 2005) pokazala je da su emocionalna iskustva, a ne kvalitet hrane bila presudna u kreiranju utiska o tzv. „večeri za pamćenje“ kod klijenata, što se može objasniti kvalitetom odnosa između domaćina i gostiju, kao i gostoljubivom atmosferom koja je uticala na stvaranje određenog emocionalnog naboja. Zadovoljstvo gosta trebalo bi da bude ekvivalentno vrednosti emotivnog iskustva stečenog usled gostoprimstva domaćina (Lashley, 2008). Ultimativni cilj gostoprimstva jeste postizanje visokog nivoa zadovoljstva i privrženosti kod gosta. Takođe, važno je istaći da je istinski gostoljubivo ponašanje vođeno potrebom za ugađanjem i brigom o gostima, te da kao takvo ne bi trebalo da bude praktikovano u cilju impresioniranja gostiju, ili radi nekog vida koristi. Autentičnost pruženih usluga predstavlja drugi bitan aspekt komercijalne gostoljubivosti.

Autentičnost pruženih usluga predstavlja tzv. bonus dodatak celokupnoj gostoljubivosti koji doprinosi opštem zadovoljstvu korisnika uslugama u slučaju da su svi drugi faktori u optimalnim nivoima. Gostoljubivost se ne manifestuje isključivo i jedino osmehivanjem, mada se prema mišljenjima gostiju smatra neizostavni znakom gostoprimstva. Gosti će se uvek pre opredeliti za komunikaciju sa hotelskim osobljem koje im se prirodno i spontano osmehuje, nego sa onima koji to čine uvežbano i po inerciji. Pojedinačno posmatrano, autentično pozitivno ponašanje posmatra se kao nenametljivo i prirodno ponašanje koje prevazilazi okvire uštogljenog poslovnog ophođenja, te kao takvo poboljšava celokupan utisak o usluzi (Grandey i Brauburger, 2002).

Gostoljubivost ne podrazumeva izlaženje u susret i pomaganje gostima, već i pokazivanje topline i otvorenosti prilikom pružanja usluga. Kvalitet usluga pruženih neposrednom interakcijom na relaciji domaćin-gost je u tome što će gostu pozitivni utisci dugo biti u sećanju. Korisnička očekivanja trebalo bi ugostiteljima da služe kao svojevrsni reperti ili standardi na osnovu kojih će vrednovati trenutni nivo i obim usluga. Konkretna saznanja o očekivanjima gostiju, uključujući i razumevanje faktora koji ih formiraju su od ključnog značaja za hotelski marketing zbog percepcije ugostiteljstva koju pruža posmatranje standarda zasnovanih na očekivanjima korisnika hotelskih usluga (Zeithaml i Bitner, 2003).

Zadovoljstvo gostiju ugostiteljskim uslugama zavisi od toga u kojoj meri su pružene usluge ispunile očekivanja korisnika. Starost, godište, pol, etnička pripadnost i veličina prihoda su neki od ličnih i demografskih faktora koji mogu uticati na očekivanja gostiju. Očekivanja gostiju mogu biti uslovljena i drugim faktorima, kao što su kategorija ugostiteljskog objekta. Broj zvezdica hotela, motela i drugih kategorisanih ugostiteljskih objekata za smeštaj zapravo predstavlja jasan pokazatelj i garanciju nivoa kvaliteta usluge i može predstavljati jedan od faktora koji mogu uticati na formiranje očekivanja korisnika. Na osnovu toga, gosti mogu zaključiti da će ugostiteljski objekti sa većim brojem zvezdica obezbediti i viši nivo gostoljubivosti (Zeithaml i Bitner, 2003; Afiffin i Maghzi, 2012).

Etkinson (Atkinson, 1988) je utvrdio da su higijena smeštajnih jedinica, zatim sigurnost i bezbednost, kvalitet smeštaja za dat novac i ljubaznost osoblja jesu najvažniji atributi za putnike u izboru hotela. Istraživanjem koje je sprovedeno u predviđanju hotelskog izbora Mek Kleri i saradnici (McCleary i sar., 1994) zaključuju da pol gosta takođe ima značajan uticaj. Utvrđeno je da su: bezbednost, usluge i pogodnosti u sobi kao što su fen i mini-bar i niske cene bili važniji kriterijum za izbor ženskim poslovnim gostima, nego za muške poslovne goste.

Lokijer (Lockyer, 2002) je sproveo istraživanje o očekivanjima gostiju prilikom izbora usluge smeštaja, upoređujući stavove potencijalnih poslovnih gostiju i menadžera hotela. Ovo istraživanje je pokazalo da postoje razlike između stajališta potencijalnih poslovnih gostiju i menadžera smeštajnih kapaciteta o faktorima koji utiču na izbor usluge smeštaja od strane poslovnih gostiju. Ovo istraživanje je takođe pokazalo sličnosti u faktorima koji su potencijalni poslovni gosti ocenili kao važne u prethodnim istraživanjima (Taninecz, 1990; Weaver i Oh, 1993), vodeći se time da je čistoća sobe najvažniji faktor prilikom izbora usluge smeštaja. Osim toga, bilo je i specifičnih potreba žena kao što su „sigurnost“, „kuvanje“ i „dekoracija“, dok za muškarce postoje i druge važne stvari kao što su „salon i bar“, „restoran koji je na raspolaganju“ i „fleksibilno radno vreme ugostitelja“.

U određenim fazama kupovne odluke, gostu određene stavke mogu biti važnije od drugih. Na primer, prvi kontakt gosta sa davaocem usluge smeštaja je kada se obrati ugostiteljskom objektu i raspita o ceni. Pošto je ovo prvi kontakt između potencijalnog gosta i davaoca usluge smeštaja, pretpostavlja se da je to najvažnija stvar potencijalnom gostu. Ali u vreme tog kontakta mnoga druga pitanja mogla bi biti razmatrana od strane gosta. Pitanje u šta uložiti resurse treba postaviti od strane rukovodstva smeštaja i da li se sredstva koriste u najbolje svrhe. Istraživanje koje je sproveo Lokijer (Lockyer, 2002) još jednom je ukazalo da postoji nerazumevanje od strane menadžmenta smeštaja za potrebe gostiju, što znači da je pre preduzimanja bilo kakvih mera neophodno pažljivo razmotriti faktore koji utiču na goste. Ovaj podatak još jednom opravdava potrebu istraživanja koje je sprovedeno u okviru ove doktorske disertacije.

MENADŽMENT ODNOSA S GOSTIMA U MOTELSKOJ INDUSTRIJI

U današnjoj eri, orijentisanoj ka usluživanju klijenata, ključni faktor za razvoj poslovanja i odgovarajući profit je implementacija upravljanja odnosima sa klijentima (*Customer Relationship Management* – skraćeno *CRM*), na način koji poboljšava zadovoljstvo klijenata i njihovu odanost. CRM model potiče iz koncepta posvećivanju klijentu i fokusira se ne samo na klijente, već i na odnose sa njima. Primena CRM modela u poslovanju ugostiteljskih objekata može da poboljša uslužni deo i pomogne preduzećima da uspostave marketing odnosa, konstantno poboljšavajući zadovoljstvo klijenata i utičući na njihovu lojalnost, uz bolji nastup na tržištu (Wu i Chen, 2012). CRM model se sastoji od strategije marketinškog odnosa koje preduzeća koriste da lociraju cenjene klijente i ostvare maksimalan profit. Zbog toga, CRM model je već primenjen u različitim delatnostima, kao što je ugostiteljstvo, koje postavlja CRM

sisteme da pronađe i zadrži najbolje klijente i razvije dugogodišnju saradnju sa stalnim klijentima, koji će preduzeću doneti značajniju dobit (Wu i Li, 2011).

Customer Relationship Management (CRM) je nastao kao ključni faktor poslovnog procesa i kao strateško usmerenja preduzeća, naročito u sektoru usluga. Uspešnom implementacijom CRM strategije mogu se dugoročno osigurati zadovoljstvo korisnika, njihova lojalnost i ponovna kupovina, čime raste profitabilnost samog preduzeća. CRM kao svoju filozofiju koristi klijenta i postavlja ga u srce poslovnog procesa, dok su funkcionalnosti koji se odnose na konvencionalni marketing smeštene u nekoliko putanja koji se nalaze oko samog jezgra. Implementacija CRM strategija zahteva podršku tehnologije i baza podataka o samim korisnicima. Stoga, CRM strateški podstiče kupca da ostane fokusiran i integriše same ljude, procese i tehnologiju (Baksi i Parida, 2013).

Hotelska industrija je brzo usvojila CRM model kako bi poboljšala odnose između preduzeća i klijenata i povećala profit. Odnosi sa klijentima imaju jak uticaj na nastup na tržištu u sektoru ugostiteljstva. Vu i Li (Wu i Li, 2011) su zaključili da odnos sa klijentima ima pozitivan uticaj na kvalitet odnosa, a da kvalitet odnosa ima pozitivan uticaj na stalne klijente u hotelskoj industriji. Zatim, 80/20 pravilo pokazuje da 20 procenata klijenata doprinosi više od 80 procenata prihoda za većinu, a troškovi privlačenja novog klijenta su daleko veći od troškova kojim se zadržavaju stari klijenti (Payne, 2002). Glavni cilj CRM koncepta poslovanja jeste da poboljša marketinšku funkciju preduzeća osigura njegovu poziciju na tržištu.

Jain i Jain (Jain i Jain, 2006) bavili su se CRM praksom u hotelima u centralnoj Indiji. U svoje istraživanje uključili su veći broj faktora: predloženu vrednost, prepoznavanje, orijentacija ka kupcu, pouzdanost, partnersku orijentaciju, percepciju kvaliteta samih usluga. Kvalitet usluga je prepoznat kao ključni preduslov i determinanta konkurentnosti za uspostavljanje i održavanje dugoročnih zadovoljavajućih odnosa sa klijentima. Veliki broj studija usmeren je ka otkrivanju globalnih usluga koje značajno doprinose percepciji kvaliteta u konvencionalnom okruženju.

Ključni faktori uspeha za hotelsku industriju nije samo kvalitet proizvoda ili usluga, nego i odnos sa gostima. Osim visokog nivoa zadovoljstva gostiju, dobri odnosi sa klijentima (gostima) su glavni izvor profita, takođe su i primarni indikatori dobrog poslovnog rezultata (Kotler i sar., 2006). Praćen je lojalnošću gostiju, održavanjem nivoa njegovog zadovoljstva, što predstavlja ključ daljeg razvoja ugostiteljskog objekta.

CRM je metoda koja koristi softver i srodnu tehnologiju kako bi postigla automatizovan menadžment i kako bi poboljšala operacione procese povezane sa prodajom, marketingom i servisom. Stoga, CRM integriše prodaju, marketing i strategiju servisa (održavanja), koja koordinira svim aspektima kojima gost raspolaže. Jain i

saradnici (Jain i sar., 2007) su predložili da se CRM model fokusira na potrošače i da stvara jedinstvenu vrednost tako što prilagođava potrebama potrošača, ohrabruje povezivanje preduzeća i povećava zadovoljstvo i lojalnost potrošača. CRM nam omogućava razumevanje ponašanja potrošača koja se bazira na višestrukim perspektivama i pomaže preduzeću da prilagodi svoje proizvode (Ozgener i Iraz, 2006). Za uspeh odnosa sa klijentima, neophodan je menadžment i usklađivanje: informaciono-komunikacijskih tehnologija, povezanost (interna i eksterna) i poznavanje menadžmenta. Prema tome, CRM integriše interne i eksterne aktivnosti preduzeća zaradi veće efikasnosti, interakciju potrošača i dostizanje postavljenih ciljeva kompanije (Sigala, 2005).

Turistička organizacija Tajvana (Taiwan Tourism Bureau) deli CRM na dve dimenzije: planiranje odnosa s klijentima (engleski: *Customer Relationship Planning - skraćeno CRP*) koji se fokusira na poboljšanje odnosa sa potrošačima i interkcijski sistem s klijentima (engleski: *Customer Interaction System - skraćeno CIS*) koja nudi inovativne instrumente za potrošače. CRP se sastoji iz tri funkcija: analiza potrošača, menadžment kampanje i optimizacija odnosa, dok CIS sadrži četiri glavne funkcije: prodaja, televizijska prodaja, telefonska prodaja i Veb prodaje. Ukoliko preduzeće potpuno implementira funkcije iz ove dve dimenzije, vrlo lako može ostvariti ciljeve CRM-a (Wu i Chen, 2012).

Marketing odnosa definišemo kao dugoročnu strategiju koja preduzeću omogućava opsežnu sliku o potrošačima i omogućava stvaranje različitih vrsta odnosa pomoću komunikacijskih alata, prenoseći individualizovane informacije i servise. Drugim rečima, to je proces koji poboljšava dugoročne odnose između preduzeća, potrošača i drugih aktera i povećava vrednost za potrošača (Wu i Li, 2011). Šin i Mutinho (Chien i Moutinho, 2000) preporučuju model URLeP model (Utility - korisnost, Reciprocity - reciprocitet, Legitimacy - legitimnost, Projectability – sposobnost projektranja) model, koji definiše efekte marketinga odnosa koristeći elemente vremena i ugovora o beskonačnosti. Autori predstavljaju četiri karakteristike za vrednovanje ovog efekta: korisnost i produktivnost, i zakonitost i reciprocitet.

Za hotelska preduzeća, primena CRM je odlična prilika da se povećaju određene performanse, kao što je vrednost za kupca, zadovoljstvo kupca, poslovna izvrsnost i visok profit. *Poslovni rezultat* je termin koji se koristi za razumevanje konačnih rezultata poslovanja. Evaluacija predstavlja značajnu metodu kontrole poslovanja, poboljšanog upravljanja resursima i ostvarivanje poslovnih ciljeva (Daghfous i Barkhi, 2009). Načelno, poslovni rezultat preduzeća sastoji se od tri dimenzije: 1) finansijskog učinka, 2) operativnih performansi (kao što je npr. tržišni udeo) i 3) organizacionih performansi (npr. moral zaposlenih). Poslovni rezultat preduzeća može se razdeliti u četiri kategorije:

opstanak preduzeća, interesi stejkholdera, prost knjigovodstveni rezultat i knjigovodstveni rezultat nakon prilagođavanja.

Kaplan i Norton (Kaplan i Norton, 1996) predlažu koncept nazvan „*The Balanced Scorecard*“ za procenu ukupnog poslovnog rezultata preduzeća. Ovaj koncept uzima u obzir i finansijske i ne finansijske aspekte poslovnog rezultata, uključujući: kupce, finansijski rezultat, interne procese i učenje i rast organizacije. Ove četiri dimenzije daju uravnoteženu sliku o trenutnim operativnim rezultatima i tako predstavljaju pokretače budućih rezultata. Balanced Scorecard korišćen je za merenje poslovnih rezultata, kao i za formiranje strategije upravljanja, pružajući menadžmentu i istraživačima izuzetno korisne informacije. Takođe, korišćen je za merenje poslovnog rezultata u hotelijerstvu (Wu i Lu, 2012).

Preduzeće koje sprovodi tehnologije i sisteme marketinga odnosa može da poboljša učinke koje ima ova vrsta marketinga na ciljne kupce. To je zato što je glavni cilj marketinga odnosa da poveže preduzeće i kupca, da ponudi prilagođene proizvode ili usluge, kao i da održava odnose sa klijentima. Dakle, direktan rezultat marketinga odnosa jeste je da doživljenu vrednosti i lojalnost kupaca. Strategije zasnovane na marketingu odnosa pomažu preduzećima da shvate potrebe klijenata i unaprede dugotrajne i uzajamno korisne odnose sa klijentima. Stoga, kako bi se poboljšala rentabilnost i lojalnost gostiju, ugostiteljski objekti danas moraju da se fokusiraju na implementaciju strategije marketinga odnosa s ciljem stvaranja personalizovanog, jedinstvenog iskustva gostiju, kao i jačanja odnosa sa klijentima (Wu i Chen, 2012).

Šain i Čalasani (Shain i Chalasani, 1992) definišu marketing odnosa kao integrisana nastojanja preduzeća da se identifikuju, održe, izgrade i stalno jačaju mreže pojedinačnih potrošača u cilju stvaranja uzajamne koristi. Dakle, svrha postojanja marketinga odnosa je da se izgradi dugoročni savez između kompanija i njihovih trenutnih ili potencijalnih klijenata za postizanje zajedničkih ciljeva. Strategije marketinga odnosa, poput obezbeđivanja interaktivnih, individualizovanih kontakata s potrošačima dugoročno povećava efekte marketinga odnosa (Ozgener i Iraz, 2006).

Evans i Laskin (Evans i Laskin, 1994) ukazuju na to da primena marketinga odnosa može poboljšati poslovni rezultat preduzeća, kroz realizaciju sledećih aktivnosti: pružanje usluga najvišeg kvaliteta koje zadovoljavaju potrebe kupaca, uverenja da zaposleni mogu da zadovolje potrebe kupaca, stvaranje viši nivo zadovoljstva i lojalnosti kod klijenta i povećanje dobiti. Kao što je već istaknuto, efekti marketinga odnosa pozitivno utiču na lojalnost kupaca, smanjenje troškova oglašavanja, povećanje direktnog kontakta sa klijentima, balansiranje moć članova komunikacijskih kanala, povećanje prodaje, tržišno učešće i prodajne mogućnosti. Tako efekti marketinga odnosa pozitivno utiču kako na finansijski, tako i na nefinansijski poslovni rezultat. Jang i saradnici (Jang i

sar., 2006) su utvrdili da postoji snažna korelacija između efekata marketinga odnosa i finansijskih rezultata u hotelijerstvu. RME je takođe pokazao pozitivan uticaj na ukupno poslovanje, posebno u uslužnim delatnostima.

Indikatori poslovnog rezultata su alati za vrednovanje operativnih efekata organizacije i mogu se podeliti na finansijske i nefinansijske klase. Za postizanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva organizacije neophodno je obuhvatiti finansijske i nefinansijske mere, zaostajuće i vodeće indekse kao i spoljne i unutrašnje perspektive rezultata. Kaplan i Norton (Kaplan i Norton, 2004), takođe smatraju da su nefinansijske perspektive (učenje i razvoj, interni proces i perspektive klijenata) direktno povezane i imaju pozitivan uticaj na finansijsko poslovanje. Pored toga, nefinansijska perspektiva poslovnog rezultata, kao što je sposobnost organizacija da napreduje (uči), ima direktan i pozitivan uticaj na finansijsko poslovanje. Mnoge druge studije su takođe pokazale da nefinansijski učinak utiče na finansijski učinak na značajan i pozitivan način (Prieto i Revilla, 2006). U hotelijerstvu, finansijski učinci kao što je profit takođe zavise i od nefinansijskih učinaka, kao što su stavovi osoblja, posvećenost zaposlenih i lojalnost gostiju (Gronroos, 1994).

U svojoj studiji koja je upoređivala efekte CRM modela u hotelima i motelima na Tajvanu, Vu i Šen (Wu i Chen, 2012) došli su do sledećih rezultata:

- Dimenzija planiranja odnosa sa klijentima ima značajan uticaj na efekte marketinga odnosa (dimenzije korisnosti i reciprociteta) u motelima. To pokazuje da postoji veća verovatnoća da planiranje odnosa s gostima poveća percepciju vrednosti za gosta i mogućnost za uspostavljanje dugoročnog odnosa s njima u motelima pre nego u hotelima;
- Pozitivan efekat dimenzije „sistema interakcije kupaca marketinga odnosa s kupcima“ na same efekte marketinga odnosa (dimenzija reciprociteta) je veći za motele nego za hotele. To pokazuje da je interakcija kupaca može efikasnije povećati vrednost za kupce i njihovu lojalnost u motelima pre nego u hotelima, stoga je smislenije ovu strategiju primeniti u motelima;
- Dimenzije efekata marketing odnosa: projektabilnost, legitimitet i reciprocitet imaju značajan i pozitivan uticaj na finansijski rezultat motela, dok dimenzije korisnost i reciprocitet imati značajan i pozitivan uticaj na nefinansijske aspekte poslovnog rezultata motela;
- Moteli treba da se fokusiraju na razvoj marketinga odnosa kroz pružanje adekvatnih informacije putem interaktivnih kanala, pružanjem adekvatnih usluga s ciljem izgradnje poverenja potrošača, da sarađuju sa lokalnim resursima kako bi se zadovoljile potrebe potrošača u cilju prilagođavanje ponuđenih proizvoda i

usluga i poboljšavanjem standarda usluga s ciljem efikasnog povećanja zadovoljstva kupaca. Na taj način došlo bi do unapređenja marketinga odnosa i poboljšanja poslovnog rezultata.

EMPIRIJSKI DEO

U empirijskom delu doktorske disertacije detaljno se bavimo prethodno postavljenim glavnim istraživačkim pitanjem. Nakon sistematski predstavljenog pregleda literature u teorijskom delu doktorske disertacije, pristupili smo samom procesu istraživanja koje je sprovedeno u više istraživačkih faza.

U prvoj fazi izvršeno je pretraživanje literature, detaljno proučavanje i pisanje pregleda literature koja se odnosi na motele kao ugostiteljske objekte, poslovanje ugostiteljskih objekata, poslovne procese, poslovne modele, tranzitni turizam, inovativnost u ugostiteljstvu i ponašanje potrošača. U drugoj fazi izvršen je izbor uzorka za istraživanje i instrumenata istraživanja (anketni upitnik, dubinski intervju i opažanje) kao i postavljanje istraživačkih hipoteza. U trećoj fazi istraživanja izvršeno je pilot-istraživanje i proveravanje pouzdanosti memnih instrumenata. Četvrta faza istraživanja obuhvatala je merenje i analizu rezultata dobijenih tokom istraživanja, dok je u petoj fazi izvršen prikaz rezultata istraživanja, ograničenja i predloga za buduća istraživanja. U šestoj i ujedno poslednjoj fazi istraživanja pristupilo se procesu zaključivanja i iznošenja stavova.

Istraživanje za potrebe empirijskog dela doktorske disertacije sastoji se iz tri različita dela. S obzirom na kompleksnost istraživanja problematike celokupnog poslovnog modela, istraživanje je usmereno u četiri različita pravca:

1. analiza ponude motela u Srbiji,
2. analiza rezultata dobijenih metodom dubinskog intervjuja,
3. analiza rezultata dobijenih anketnim istraživanjem.

ANALIZA PONUDE MOTELA U SRBIJI

Za analizu ponude motela u Srbiji koristili smo podatke dobijene na više načina: metodom kabinetskog istraživanja putem Interneta, metodom analize podataka iz promotivnih materijala motela i Veb sajtova motela, kao i metodom opažanja prilikom boravka autora u svakom od ugostiteljskih objekata. Za sistematični prikaz ponude motela u Srbiji vodili smo se smernicama koje se odnose na definiciju motela kao ugostiteljskog objekta, osnovnim elementima hotelskog proizvoda prema Medliku (Medlik, 1994), kao i podelom ugostiteljskih usluga na osnovne (tipično ugostiteljske usluge), pomoćne (netipično ugostiteljske usluge) i dodatne (neugostiteljske usluge).

U Srbiji danas posluje osam kategorisanih ugostiteljskih objekata za smeštaj tipa motel. Pregled svih preduzeća sa osnovnim karakteristikama ugostiteljskog objekta predstavljen je u Tabeli 3. Na osnovu podataka predstavljenih u Tabeli 3 zaključujemo da je najveći broj motela u Srbiji najniže kategorije, odnosno polovina svih ugostiteljskih objekata vrste motel, dok nema ugostiteljskih objekata tipa motel najviše kategorije (četiri zvezdice). Od ukupno 188 smeštajnih jedinica, apartmana je svega 5,85%, dok su ostale smeštajne jedinice tipa sobe. Ukupan smeštajni kapacitet iznosi 342 ležaja, što predstavlja svega 1,12% ukupnog broja ležajeva u kategorisanih ugostiteljskih objektima za smeštaj² u mesecu julu 2018. godine.

Prema Medliku (Medlik, 1994), hotelski proizvod sačinjava odnosno determiniše pet ključnih komponenti, a to su: lokacija, uslovi i pogodnosti materijalnog karaktera, usluge – stil i način pružanja, cena i imidž. Medlikov koncept hotelskog proizvoda pokušaćemo da primenimo na ponudu motela u Srbiji, kako bismo što preciznije uspeali da opišemo novi koncept – *motelski proizvod Srbije*. Sve komponente Medlikovog koncepta hotelskog proizvoda, osim komponente imidž, predstavljamo u nastavku. S obzirom da imidž predstavlja percepciju potrošača, odnosno način na koji se doživljavaju ostale četiri komponente hotelskog proizvoda (lokacija, materijalni elementi, usluge i cena), nije ga moguće istražiti u ovom poglavlju. O imidžu motelskog proizvoda Srbije će biti više reči u delu disertacije koji se odnosi na obradu podataka dobijenih anketnim istraživanjem gostiju i potencijalnih gostiju. Podatke ćemo u nastavku prikazivati tabelarno za svaki od motela, pri čemu osenčeno polje predstavlja postojanje određene karakteristike u svakom od motela. Brojevima od jedan do osam označeni su moteli.

² Prema podacima Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija, u julu 2018. godine u Srbiji je bilo 30648 ležajeva u kategorisanih ugostiteljskim objektima za smeštaj (izvor: <http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/kategorizacija/>).

Tabela 3: Spisak motela u Srbiji (juli 2018. godine)

Naziv motela	Mesto	Kategorija motela	Broj apartmana	Broj soba	Broj smeštajnih jedinica	Broj ležajeva
Motel „Džep“	Vladičin Han	*	0	8	8	12
Motel „Stari hrast“	Markovac	*	0	18	18	23
Motel „Stara vrba“	Kuršumlja	*	0	11	11	17
Motel „Zlatarsko jezero“	Nova Varoš	*	2	23	25	41
Motel „Vetrenjača“ – sa depandansom „Vetrenjača“	Vršac	**	0	30	30	53
Motel „Predejane“	Predejane	***	3	47	50	113
Motel „Mandić“	Bačko Dobro	***	4	30	34	70
Motel „Knez Petrol“	Sombor	***	2	10	12	13
UKUPNO	8		11	177	188	342

Izvor: <http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/kategorizacija/>

LOKACIJA KAO KOMPONENTA MOTELSKOG PROIZVODA SRBIJE

Pri razmatranju *lokacije* kao determinante hotelskog proizvoda, Medlik (1994) opisuje odnos samog hotelskog proizvoda prema atraktivnim atributima prostora. On razlikuje makrolokaciju kao geografske osobine prostora gde se određeni ugostiteljski

objekat za smeštaj nalazi, dok mikrolokaciju definiše kao specifično prilagođavanje samog ugostiteljskog objekta zahtevima neposrednog okruženja (npr. spratnost, korišćeni materijali, boje i slično).

U Tabeli 4 prikazani su rezultati koji se odnose na lokaciju kao komponentu motelskog proizvoda Srbije. Sedam od osam motela koji posluju u Srbiji imaju vlastitu veb stranicu na kojoj je predstavljena njihova ponuda. Svakako, moteli su prilikom predstavljanja svoje lokacije na veb stranici pre svega bili usmereni na opis makrolokacije, dok je mikrolokacija opredeljena karakteristikama samog građevinskog objekta.

Razmatrajući podatke predstavljene u Tabeli 4 možemo da zaključimo da se polovina motela koji posluju u Srbiji nalazi uz koridor 10, dok se ostali moteli nalaze na periferijama naseljenih mesta ili uz saobraćajnice regionalnog značaja. Od ostalih podataka koji opisuju lokaciju motela na Veb sajtovima, najzastupljeniji su podaci o pogodnostima koje se nalaze u neposrednoj blizini motela, zatim opis turističkih atrakcija u neposrednom okruženju motela i udaljenost od emitivnih centara koji se nalaze u neposrednoj blizini motela. Ređe se na sajtovima motela pojavljuju mape koje tačno određuju lokaciju motela, podaci o nadmorskoj visini, kao i udaljenost motela od najbližeg aerodroma, autobuske ili železničke stanice.

Analizirajući podatke koje smo dobili korišćenjem metode opažanja, došli smo do zaključka da moteli u najvećem broju slučajeva imaju adekvatne lokacijske elemente. U više od polovine motela postoji benzinska stanica u neposrednoj blizini motela s uređenim neposrednim okruženjem motela, supermarketi i restorani u neposrednoj blizini motela, kao i laka dostupnost do parkinga s glavnog puta. U svim motelima zapazili smo laku dostupnost do parkinga motela s glavnog puta. U manjem broju motela je pored i autoservis i perionica automobila, dok svega polovina motela poseduje adekvatne putokaze koji bi potencijalne goste pravovremeno obavestili o postojanju motela (tab. 4).

Tabela 4: Karakteristike lokacije motela u Srbiji

Karakteristika komponente „Lokacija motela“	1 ³	2	3	4	5	6	7	8
Uz koridor 10		■		■			■	■
Uz saobraćajnicu regionalnog značaja	■		■		■	■		
Na periferiji naseljenog mesta	■		■			■		
Opis turističkih atrakcija u okruženju	/		■		■		■	■
Opis pogodnosti u neposrednom okruženju motela	/	■	■	■			■	■
Udaljenost od aerodroma, autobuske stanice i/ili železničke stanice	/					■		
Nadmorska visina	/							■
Udaljenost u kilometrima od emitivnih centara	/	■		■	■	■	■	■
Mapa na sajtu motela	/	■				■		■
Putokazi na putu do motela				■	■		■	■
Laka dostupnost do parkinga s glavnog puta	■	■	■	■	■	■	■	■
Supermarketi u blizini ili u okviru motela	■	■		■	■		■	
Restorani u blizini ili u okviru motela	■		■	■	■	■	■	■
Laka dostupnost do drugih atrakcija na destinaciji	■		■		■			
Uređeno neposredno okruženje motela	■		■	■	■		■	
Benzinska stanica u neposrednoj blizini motela	■	■	■	■	■		■	
Perionica automobila u neposrednoj blizini motela	■		■					
Autoservis u neposrednoj blizini motela	■		■	■				

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom opažanja i analizom podataka na Internet stranicama motela u Srbiji

³ Motel nema sopstvenu Veb stranicu.

USLOVI I POGODNOSTI MATERIJALNOG KARAKTERA KAO KOMPONENTA MOTELSKOG PROIZVODA SRBIJE

Podatke koji se odnose na uslove i pogodnosti materijalnog karaktera, predstavljene u Tabeli 5, dobili smo pomoću metode opažanja istraživača u svakom od motela u Srbiji. Na osnovu predstavljenih rezultata, dolazimo do sledećih zaključaka:

- Moteli u Srbiji su objekti niže spratnosti (od jednog do dva sprata) koji uglavnom nemaju adekvatan stil gradnje kako propisuje definicija motela;
- Imaju odgovarajući broj parking mesta (minimum jedno parking mesto za jednu sobu), pri čemu parking mesta u najvećem broju slučajeva nisu pokrivena;
- Dekor motela i vizuelna privlačnost zgrada motela je prosečna;
- Elementi koji se odnose na sobu (Osvetljenje u sobi, Veličina sobe, Veličina kupatila, Higijena sobe, Temperatura, Internet, tehnološke pogodnosti u sobi) su u najvećem broju motela na zadovoljavajućem nivou;
- U većem broju motela prisutna je buka u sobama;
- Samo jedan motel u sobi poseduje sef, kao i izlaz u slučaju opasnosti, tako da možemo zaključiti da dimenzija bezbednosti i sigurnosti u sobama nije na adekvatnom nivou.

Tabela 5: Karakteristike uslova i pogodnosti materijalnog karaktera motela u Srbiji

Karakteristika uslova i pogodnosti materijalnog karaktera motela u Srbiji	1	2	3	4	5	6	7	8
Adekvatno projektno rešenje za motel								
Adekvatan stil gradnje za motel								
Broj spratova	2	2	1	1	1	2	2	2
Odgovarajuća veličina parkinga – broj parking mesta								
Pokrivenost parkinga								
Vizuelno privlačna zgrada								
Higijena sobe je odgovarajuća								
Dekor								
Adekvatno osvetljenje u sobi								
Adekvatna veličina sobe								
Adekvatna veličina kupatila								
Osvetljenje parkinga noću								
Odgovarajuća temperatura u sobi								
Odgovarajuće održavanje zgrade motela								
Osvetljenje u hodniku noću								
Pristup Internetu								
Tehnologija u sobi								
Čistoća kreveta								
Odsustvo buke u sobi								
Izlaz u slučaju opasnosti								
Sef								

Izvor: Autor na osnovu rezultata dobijenog metodom opažanja

USLUGE – STIL I NAČIN PRUŽANJA KAO KOMPONENTA MOTELSKOG PROIZVODA SRBIJE

Podatke koji se odnose na usluge – stil i način pružanja, predstavljene u Tabeli 6, dobili smo pomoću metode opažanja istraživača u svakom od motela u Srbiji. Na osnovu predstavljenih rezultata, dolazimo do sledećih zaključaka:

- Osoblje je u proseku srednje obučeno za rad i poseduje prosečne veštine komuniciranja i uslužne orijentacije;
- Osoblje koje se nalazi u direktnom kontaktu s gostom (konobari i recepcioneri) efikasno obavlja svoj posao i obučeno je za rad;
- Osim mogućnosti rezervacije telefonom, koja je zastupljena u svim motelima u Srbiji, u većini motela postoje i drugi načini rezervisanja uslugama (preko društvenih mreža, elektronskom poštom i preko različitih portala);
- Osim tipičnih usluga koje pružaju moteli, u određenom broju motela pojavljuju se i usluge koje su netipične za ovu vrstu ugostiteljskih objekata (banket sale, prodavnice, usluge transfera do aerodroma, sportski tereni, show cooking, akva park, vineš ture i slično);
- U malom broju objekata zastupljena je mogućnost smeštaja kućnih ljubimaca, kao i usluge koje su namenjene motornim vozilima (perionica vozila i tehnički servis).

Tabela 6: Karakteristike komponente „Usluge – stil i način pružanja“ motela u Srbiji

Karakteristika komponente „Usluge – stil i način pružanja“ u motelima u Srbiji	1	2	3	4	5	6	7	8
Osoblje na recepciji je ljubazno.								
Osoblje na recepciji odgovara na specifičan zahtev.								
Osoblje u restoranu odgovara na specifičan zahtev.								
Osoblje je nasmejano prilikom usluživanja.								

Karakteristika komponente „Usluge – stil i način pružanja“ u motelima u Srbiji	1	2	3	4	5	6	7	8
Postupak prijave je efikasan.								
Vreme čekanja na porudžbinu je odgovarajuće.								
Osoblje u restoranu poznaje meni.								
Menjačnica								
Usluga pranja i peglanja za goste								
Perionica vozila								
Tehnički servis vozila								
VIP salon								
Banket sala / Svečana sala								
Prodavnica								
Transfer do aerodroma								
Pekara								
Sportske pripreme								
Vinski podrum								
Show cokni								
Akva park								
Hala za mini fudbal								
Vinska tura								
Frizerski salon								
Mogućnost smeštaja kućnih ljubimaca								
Rezervacija telefonom								
Rezervacija elektronskom poštom								
Rezervacije preko društvenih mreža								

Karakteristika komponente „Usluge – stil i način pružanja“ u motelima u Srbiji	1	2	3	4	5	6	7	8
Rezervacije preko portala								
Broj stranih jezika Veb stranice	/	4	3	2	0	14	2	1

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom opažanja i analizom podataka na Internet stranicama motela u Srbiji

CENA KAO KOMPONENTA MOTELSKOG PROIZVODA SRBIJE

Najvažnije karakteristike cene kao motelskog proizvoda predstavili smo u Tabeli 7. Na osnovu predstavljenih podataka možemo zaključiti da svi moteli imaju javno dostupan cenovnik za uslugu smeštaja i uslugu hrane, pića i napitaka za sve motele koji posluju na teritoriji Srbije. Samo motel 7 nema javno objavljen cenovnik na sopstvenoj Veb stranici. Finansijske transakcije, na osnovu sopstvenog iskustva, su jasno opredeljene na računima. Zanimljivo je, da samo jedan motel ima uslugu paket cene u kojoj je združen veći broj usluga koje su ponuđene gostima.

Tabela 7: Karakteristike komponente „Cena“ motela u Srbiji

Karakteristika komponente „Cena“ u motelima u Srbiji	1	2	3	4	5	6	7	8
Cenovnik za uslugu smeštaja								
Cenovnik za uslugu hrane, pića i napitaka								
Paket cene								
Jasna finansijska transakcija								
Na računu se jasno vide korišćene usluge.								
Cenovnik na Veb stranici motela.	/							

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom opažanja i analizom podataka na Internet stranicama motela u Srbiji

ANALIZA PODATAKA DOBIJENIH METODOM STRUKTURIRANOG INTERVJUA

Strukturirani intervju smo koristili kao metod za dobijanje celokupne slike o aktualnim poslovnim modelima u motelima u Srbiji. Pitanja korišćena u strukturiranom intervjuu nalaze se u delu Prilozi ove doktorske disertacije. Strukturirani intervju (engl. *structured interview* ili *interview schedules*) kao istraživačka metoda zahteva fizičko prisustvo istraživača odnosno osobe koja sprovodi intervju. Sam intervju se dakle sprovodi tehnikom licem u lice. Redosled pitanja u samom intervjuu je unapred određen i od njega se ne bi trebalo odstupati. Saunders i saradnici (Saunders i sar., 2007) navode sledeće faze prilikom sprovođenja metode strukturiranog intervjua:

1. Uveriti se da su sva pitanja odštampana;
2. Kontaktiranje ispitanika putem pošte, elektronske pošte, telefona i najaviti eventualnu posetu;
3. Podeliti uzorak u grupe koje su izvodljive za jednog istraživača (od 50 do 100 ispitanika, ovo važi samo za velike uzorke);
4. Kontaktirati svakog potencijalnog ispitanika posebno, zapisati datum i vreme kontakta i zapisati da li je intervju sproveden ili nije. Za neuspešne intervjuje potrebno je napisati i razlog zašto intervju nije sproveden;
5. Pokušati ponovno uspostavljanje kontakta s neuspešno izvedenim kontaktima barem još jednom ili dva puta u različito vreme i različitim danima i zapisati iste informacije;
6. posetiti ispitanike u vreme dogovoreno za istraživanje.

Za potrebe našeg istraživanja sproveli smo osam strukturiranih intervjuu u periodu od 13.7.2018. godine do 21.7.2018. godine. Učesnici u intervjuima bili su generalni menadžeri, direktori i vlasnici motela. U svakom od motela sproveli smo po jedan intervjuu. Intervju se sastoji od ukupno 27 pitanja koncipiranih u devet delova, skladno s definicijom poslovnih modela koju su predstavili Osterwalder i Pigneur (Osterwalder i Pigneur, 2014). Za svaki od devet elemenata poslovnog modela ispitanicima smo postavili po tri pitanja u cilju dobijanja opšte slike aktualnim poslovnih modela u motelima. Rezultate ćemo u nastavku predstaviti sistematično, za svaki od elemenata poslovnog modela posebno. Podatke ćemo u nastavku prikazivati tabelarno za svaki od motela, pri čemu osenčeno polje predstavlja postojanje određene karakteristike u svakom od motela. Brojevima od jedan do osam označeni su moteli.

SEGMENTACIJA KUPACA

Odogovor na pitanje „Ko su najvažniji ciljni segmenti Vašeg motela?“ predstavljeni su u Tabeli 8. Na osnovu predstavljenih rezultata možemo zaključiti da moteli najčešće nemaju jasno profilisan ciljni segment. Zajedničko za većinu motela jeste i to da su, kao što je i očekivano, pre svega usmereni na pružanje usluga turistima u tranzitu. Pored toga, možemo zapaziti da određeni moteli svoje poslovanje usmeravaju i ka nestandardnim uslugama, kao što su organizovanje svadbi i proslava i pružanje usluge smeštaja dačkim ekskurzijama.

Tabela 8: Odgovori na pitanje 1 iz strukturiranog dubinskog intervjua

Ko su najvažniji ciljni segmenti Vašeg motela?	
Motel 1	Ne postoji. 40% stranci, 60% firme.
Motel 2	Svi u tranzitu.
Motel 3	Radnici 70%, rumunski turisti 30%, ekskurzije.
Motel 4	Svi turisti u tranzitu, domaći i strani.
Motel 5	Bračni parovi s decom. Firme. Tranzitni gosti na putu ka moru (Crna Gora).
Motel 6	Beograd, Novi Sad, turista s Kosova i Metohije, turisti u tranzitu ka Albaniji.
Motel 7	Gosti na putu za Grčku i Makedoniju, tranzitni turisti, lokalni gosti iz okolnih mesta, svadbe i proslave.
Motel 8	Tranzitni gosti na putu za Grčku i Makedoniju, lokalno stanovništvo.

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

U skladu s prethodnim pitanjem, drugo pitanje u intervjuu odnosilo se na način na koji je izvršena segmentacija ciljnog tržišta i izbor ciljnih segmenta u motelima. Vidimo da na osnovu ponuđenih odgovora, a u skladu s odgovorima na prethodno pitanje, nema jasnog kriterijuma segmentacije u većini motela, s obzirom da nema niti izdvojenih ciljnih segmenata. Samo jedan motel je svoju segmentaciju izvršio na osnovu potreba gostiju za drugačijom ponudom (Tabela 9).

Tabela 9: Odgovori na pitanje 2 iz strukturiranog dubinskog intervjua

Segmentaciju našeg ciljnog segmenta/naših ciljnih segmenata izvršili smo na osnovu:	1	2	3	4	5	6	7	8
Potreba gostiju za drugačijom ponudom								
Potreba gostiju za drugačijim distributivnim i prodajnim kanalima								
Potreba gostiju za prisnijim odnosom s preduzećem								
Očekivanih prihoda od ciljnih segmenata								
Vrednosti koju gosti donose								
Drugo								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

Odgovori na pitanje „Da li vodite evidenciju o ciljnim segmentima“ predstavljeni su u Tabeli 10. Zaključujemo da samo jedan motel vodi određenu evidenciju o ciljnim segmentima. Kroz intervju smo došli do zaključka da menadžeri vrlo često poistovećuju pojam evidencije o ciljnim segmentima s pojmom evidentiranja noćenja gostiju i prijave njihovog boravka.

Tabela 10: Odgovori na pitanje 3 iz strukturiranog dubinskog intervjua

	1	2	3	4	5	6	7	8
Da li vodite određenu vrstu evidencije o ciljnim segmentima?								

Izvor: istraživanje

PONUĐA VREDNOSTI

Odgovori na pitanje „Kako biste ukratko definisali vrednost koju nudite gostima?“ predstavljeni su u Tabeli 11. Vidimo da su osnovne komponente većine motela upravo osnovne ugostiteljske usluge koje se pružaju gostima (smeštaj i ishrana), kao i niske cene tih usluga. Takođe, dva motela svoju vrednost iskazuju kroz kategoriju koju nude gostima. Ostali elementi koji se pojavljuju kao elementi vrednosti jesu i nadsrtandardne usluge, kvalitet, prilagođavanje potrebama gostiju, ljubaznost osoblja i lokacija pored glavnog puta.

Tabela 11: Odgovori na pitanje 4 iz strukturiranog dubinskog intervjua

Kako biste ukratko definisali vrednost koju nudite gostima?	
Motel 1	Našu vrednost najbolje definiše sama kategorija motela od tri zvezdice. Pored toga nudimo dosta nadstrandardnih usluga, kvalitetne sobe i doručak po najnižoj mogućoj ceni na lokalnom tržištu.
Motel 2	Jeftin smeštaj.
Motel 3	Kvalitetne ugostiteljske usluge.
Motel 4	Domaća hrana. Usluge prilagođene potrebama gostiju.
Motel 5	Dobra usluga, smeštaj i ishranu na nivou kvaliteta od tri zvezdice.
Motel 6	Niske cene. Ljubazno osoblje. Smeštaj pored puta.
Motel 7	Kvalitetne sobe i hrana.
Motel 8	Domaća hrana, jeftine sobe i ljubazno osoblje.

Izvor: Autor, na osnovu rezultata istraživanja metodom dubinskog intervjua

Na osnovu rezultata dobijenih pomoću intervju s menadžerima motela, glavna konkurentska prednost motela jeste, u najvećem broju slučajeva, cena usluga. Tome slede dostupnost proizvoda i usluga kao i praktičnost proizvoda i usluga koje nude moteli. Dva motela ističu takođe i moć brenda koje preduzeće ima kao konkurentsku prednost, dok svega u po jednom motelu su kao konkurentske prednosti istaknute usluge kao novina na tržištu, dizajn proizvoda i usluga i smanjivanje troškova poslovanja. Niti jedan motel ne smatra smanjivanje rizika poslovanja kao glavnu konkurentsku prednost (tab. 12).

Tabela 12: Odgovori na pitanje 5 iz strukturiranog dubinskog intervjua

Šta je glavna konkurentska prednost Vašeg motela?	1	2	3	4	5	6	7	8
Naše usluge predstavljaju novinu na tržištu.								
Konstantno se prilagođavamo potrebama gostiju.								
Dizajn naših proizvoda i usluga.								
Moć brenda našeg preduzeća.								
Cena naših usluga.								
Smanjivanje troškova poslovanja.								
Smanjivanje rizika poslovanja.								
Dostupnost naših usluga.								
Praktičnost naših proizvoda i usluga.								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

Kao ključnu razliku između vrednosti koju nudi njihovo preduzeće (motel) u odnosu na konkurenciju menadžeri navode izuzetno različite odgovore (Tabela 13). Ovakvu raznolikost odgovora možemo objasniti razlikama koje postoje između samih ugostiteljskih objekata (motela).

Tabela 13: Odgovori na pitanje 6 iz strukturiranog dubinskog intervjua

Šta je ključna razlika između vrednosti koju nudi Vaše preduzeće u poređenju s konkurencijom?	
Motel 1	Zadovoljstvo.
Motel 2	Lokacija i cene.
Motel 3	Dodatne usluge.
Motel 4	Prilagođavanje potrebama gostiju.
Motel 5	Kvalitet.
Motel 6	Odsustvo konkurencije odnosno jedinstvenost na lokalnom tržištu.
Motel 7	Kapacitet motela i kvalitet hrane.
Motel 8	Laka dostupnost naših usluga.

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

Za razliku od odgovora na prethodno pitanje, prilikom definisanja potreba i želja gostiju, odgovore možemo donekle sistematizovati (Tabela 14). Jasna je prevashodna usmerenost menadžera mišljenju da su očekivanja gostiju motela prevashodno vezana na pružanje kvalitetne usluge ishrane, a nakon toga i smeštaja, dok u manjem broju menadžeri smatraju da gostiju očekuju ljubazno osoblje, prilagođavanje usluge, odmor i predah na putu, kao i neka nerealna očekivanja.

Tabela 14: Odgovori na pitanje 7 iz strukturiranog dubinskog intervjua

Navedite koje su, prema Vašem mišljenju, potrebe i želje Vaših gostiju.	
Motel 1	Gostiju obično očekuju više nego što možemo da im ponudimo. Mislim, da gosti očekuju pre svega dobru uslugu, prijatnost i odnos prema njima kakav zaslužuju.
Motel 2	Ishrana i smeštaj.
Motel 3	Hrana pre svega, smeštaj.
Motel 4	Jelovnik prilagođen njihovim očekivanjima. Stalno prilagođavanje njihovim zahtevima.
Motel 5	Zadovoljstvo hranom. Gosti uvek očekuju više što se tiče hrane, smatram da imaju donekle i nerealna očekivanja.
Motel 6	Pre svega očekivanja se odnose na osnovne sadržaje motela (smeštaj i ishrana). Često uključuju i neka nerealna očekivanja (bazen). Očekivanja su vezana i na lokalnu turističku ponudu opštine.
Motel 7	Kvalitetan smeštaj, hranu. Ljubaznost personala.
Motel 8	Odmor i predah na putu uz kvalitetnu hranu i udoban smeštaj.

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

TRŽIŠNI KANALI

Odgovori na pitanje 8 jasno potvrđuju da Internet danas u motelskoj industriji Srbije glavni tržišni kanal za komuniciranje sa ciljnim segmentima. Takođe, niti jedan od motela ne koristi partnerske tržišni kanale za komuniciranje s ciljnim segmentima. Jedan motel svega koristi i druge načine komuniciranja s ciljnim segmentima (tab. 15).

Tabela 15: Odgovori na pitanje 8 iz strukturiranog dubinskog intervjua

Preko kojih tržišnih kanala komunicirate s Vašim ciljnim segmentima?	1	2	3	4	5	6	7	8
Internet								
Partnerski tržišni kanali								
Drugo								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

Prednost Interneta kao tržišnog kanala za komuniciranje s ciljnim segmentima ogleđa se pre svega u mogućnost rezervacije proizvoda i usluga putem Interneta, dok menadžeri samo po jednog motela smatraju da Internet omogućava povećanje svesti o ponuđenim proizvodima i uslugama, kao i dostavljanje vrednosti gostima (Tabela 16).

Tabela 16: Odgovori na pitanje 9 iz strukturiranog dubinskog intervjua

Tržišni kanali preko kojih komunicirate Vašim ciljnim segmentima (gostima) omogućavaju...	1	2	3	4	5	6	7	8
Svesnost - povećavanje svesti o proizvodima i uslugama Vašeg motela								
Vrednovanje – pomaganje gostima pri ocenjivanju vrednosti koju nudi Vaš motel								
Rezervaciju i kupovinu Vaših proizvoda i usluga								
Dostavljanje vrednosti gostima								
Postprodajne aktivnosti i komuniciranje s gostima nakon korišćenja proizvoda i usluga.								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

ODNOSI S GOSTIMA

Prilikom definisanja odnosa koji preduzeće uspostavlja sa zaposlenima, menadžeri dva motela te odnose definišu kao kombinaciju ličnih i profesionalnih. U istom broju motela menadžeri odnose s gostima definišu isključivo kao lične. U drugoj polovini motela, menadžeri odnose s gostima definišu kao strogo profesionalne (Tabela 17).

Tabela 17: Odgovori na pitanje 10 iz strukturiranog dubinskog intervjua

Odnose s gostima ocenjujem kao...	1	2	3	4	5	6	7	8
Lične								
Profesionalne								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

Na osnovu odgovora na pitanje 11 predstavljenih u Tabeli 18, zaključujemo da postoji izuzetno slaba interakcija gostiju s preduzećem (motelima) u Srbiji. U svega dva motela, na osnovu odgovora koji su nam dali menadžeri motela, takva interakcija zaista postoji.

Tabela 18: Odgovori na pitanje 11 iz strukturiranog dubinskog intervjua

	1	2	3	4	5	6	7	8
Da li su postojeći gosti u interakciji s Vašim preduzećem?								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

IZVORI PRIHODA

Prilikom definisanja cena proizvoda i usluga u motelima, u svega dva motela zastupljeno je dinamično oblikovanje cena proizvoda i usluga. U svim ostalim motelima, cene proizvoda i usluga jesu fiksno definisane (Tabela 19).

Tabela 19: Odgovori na pitanje 12 iz strukturiranog dubinskog intervjua

Naklonjeni smo...	1	2	3	4	5	6	7	8
Fiksno određenim cenama naših usluga								
Dinamičnom oblikovanju cena naših usluga								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

Prilikom oblikovanje cena proizvoda i usluga (Tabela 20) u svim motelima postoji cenovnik kao glavni faktor formiranja istih. Svega u dva motela se uvažava segment kupaca prilikom oblikovanja cena i usluga, dok su količina prodatih proizvoda i usluga i konstantno prilagođavanje faktori koji se koriste samo u po jednom motelu prilikom oblikovanja cena proizvoda i usluga u njima.

Tabela 20: Odgovori na pitanje 13 iz strukturiranog dubinskog intervjua

Navedite sve faktore koje razmatrate prilikom oblikovanja cena Vaših proizvoda i usluga.	1	2	3	4	5	6	7	8
Cenovnik								
Funkcija proizvoda i usluga								
Segment kupaca								
Količina prodanih proizvoda/usluga								
Određivanje cena konstantnim prilagođavanjem								
Upravljanje dobiti								
Određivanje cena u realnom vremenu.								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

Na osnovu odgovora na pitanje 15 (Tabela 21) možemo da zaključimo da u svega tri motela postoji potreba za širenjem i rastom preduzeća, koji je pre svega iskazan kroz otvaranja novih objekata (motel 1) i povećanje smeštajnih kapaciteta (motel 4 i motel 5).

Tabela 21: Odgovori na pitanje 15 iz strukturiranog dubinskog intervjua

	1	2	3	4	5	6	7	8
Smatrate li da je u budućnosti potreban rast i širenje Vašeg preduzeća?								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

KLJUČNA SREDSTVA

Prilikom razmatranje ključnih sredstava kao elementa poslovnog motela za stvaranja vrednosti za goste, menadžeri su mišljenja da su za to pre svega ljudska

sredstva. Takav je odgovor svih menadžera motela, dok je samo u motelu 1 neophodna sinergija ljudskih, intelektualnih i finansijskih sredstava za stvaranje vrednosti (Tabela 22).

Tabela 22: Odgovori na pitanje 16 is strukturiranog dubinskog intervjua

Ključna sredstva za stvaranje vrednosti u našem preduzeću su...	1	2	3	4	5	6	7	8
Fizička sredstva								
Intelektualna sredstva								
Ljudska sredstva								
Finansijska sredstva								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

Odgovore na pitanja 17 i 18 iz intervjua s menadžerima predstavili smo u Tabeli 23. Zaključujemo da ključna sredstva za stvaranje vrednosti u motelima samo u jednom motelu konkurencija može kopirati, dok su u tri motela menadžeri stava da je takva sredstva moguće dobiti u celoj grani ugostiteljstva.

Tabela 23: Odgovori na pitanja 17 i 18 iz strukturiranog dubinskog intervjua

	1	2	3	4	5	6	7	8
Da li smatrate da ta sredstva konkurencija može kopirati?								
Da li je moguće ta sredstva dobiti u celoj grani ugostiteljstva?								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

KLJUČNE AKTIVNOSTI

U ukupno sedam od osam motela, menadžeri smatraju da ključne aktivnosti kojima se stvara vrednost u preduzeću predstavljaju proizvodne i uslužne aktivnosti (Tabela 24), dok samo u jednom motelu, koji inače posluje kao dodatna delatnost preduzeća koji se bavi prodajom goriva, ključne aktivnosti predstavljaju prodajne aktivnosti.

Tabela 24: Odgovori na pitanje 19

Ključna kategorija aktivnosti u našem preduzeću kojoj pridajemo najveći značaj su...	1	2	3	4	5	6	7	8
Proizvodne i uslužne aktivnosti		■	■	■	■	■	■	■
Prodajne aktivnosti	■							
Aktivnosti rešenja mogućih problema								
Drugo								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

Menadžeri su uglavnom mišljenja da se ključne aktivnosti izvode drugačije od konkurencije (u sedam od ukupno osam motela), kao i da te aktivnosti stvaraju dodatnu vrednost za gosta (Tabela 25).

Tabela 25: Odgovori na pitanja 20 i 21

	1	2	3	4	5	6	7	8
Da li te aktivnosti izvodite drugačije od konkurencije?	■		■	■	■	■	■	■
Da li te aktivnosti stvaraju veću vrednost za korisnika?	■	■	■	■	■	■	■	■

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

TROŠKOVI

Na pitanja koja se odnose o troškovima kao elementu poslovnog modela u motelima, nismo uspjeli da dobijemo kompletne odgovori. Menadžeri su bili mišljenja da su podaci koje tražimo deo poslovne tajne, te stoga nisu želeli da odgovore na neka od pitanja. Takvo je bilo pitanje 22, gde smo od menadžera očekivali da nam daju odgovor na pitanje kakav je odnos fiksnih i varijabilnih troškova u preduzeću. U dva motela zapažamo značajniji udeo fiksnih troškova (80% i 90%), dok u jednom motelu zapažamo značajniji udeo varijabilnih troškova (Tabela 26).

Tabela 26: Odgovori na pitanje 22

Procenat fiksnih i varijabilnih troškova	1	2	3	4	5	6	7	8
Fiksni troškovi	90%	80%	/	/	30%	/	/	/
Varijabilni troškovi	10%	20%	/	/	70%	/	/	/

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

Kao najveći trošak u svom preduzeću menadžeri navode pre svega plate zaposlenih (u ukupno šest motela). Ovaj podatak je zanimljivo uporediti s prethodno iznetim podatkom da su ljudski resursi zapravo glavna sredstva za stvaranje vrednosti u preduzeću. Osim toga kao glavni troškovi menadžeri navode i troškove renoviranja prostora, dažbine koje se plaćaju državi (različite vrste naknada i poreza), kao i fiksni troškovi, poput ogrevanja i električne energije (Tabela 27).

Tabela 27: Odgovori na pitanje 23

Najveći trošak u preduzeću predstavlja/predstavljaju...	
Motel 1	Plate zaposlenih.
Motel 2	Plate zaposlenih.
Motel 3	Plate zaposlenih.
Motel 4	Troškovi renoviranja prostora.
Motel 5	Dažbine državi (različite vrste poreza i naknada).
Motel 6	Plate zaposlenih, električna energija i troškovi ogrevanja.
Motel 7	Plate zaposlenih.
Motel 8	Plate zaposlenih.

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

Opređenje da li je prilikom poslovanja važnije stvaranje što veće vrednosti za gosta ili dostizanje što nižih troškova poslovanja je otprilike ujednačeno. Samo u jednom motelu menadžer je mišljenja da se prilikom poslovanja trude da uspostave što bolji balans između niskih troškova poslovanja i stvaranja što veće vrednosti za gosta (Tabela 24).

Tabela 28: Odgovori na pitanje 24

Prilikom poslovanja najusmereniji smo ka...	1	2	3	4	5	6	7	8
Dostizanju što nižih troškova								
Stvaranju što veće vrednosti za gosta								
Drugo								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

KLJUČNI PARTNERI

Na osnovu odgovora menadžera na pitanje 25 „Ko su ključni partneri Vašeg preduzeća?“ dolazimo do zaključka da moteli nisu naklonjeni uspostavljanju povezivanja s drugim preduzećima ili institucijama, osim s dobavljačima. Svi menadžeri navode da su njihovi ključni partneri zapravo dobavljači (Tabela 29).

Tabela 29: Odgovori na pitanje 25

Ko su ključni partneri Vašeg preduzeća?	1	2	3	4	5	6	7	8
Dobavljači								
Preduzeća iz ugostiteljske delatnosti								
Preduzeća iz drugih delatnosti								
Drugo								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

Kao glavnu prednost povezivanja s dobavljačima svi menadžeri navode optimizaciju troškova i ekonomske razloge (Tabela 30), što je u skladu s odgovorom na prethodno pitanje, da su glavni partneri motela zapravo dobavljači.

Tabela 30: Odgovori na pitanje 26

Glavna prednost našeg povezivanja s partnerskim preduzećima je...	1	2	3	4	5	6	7	8
Optimizacija troškova i ekonomski razlozi								
Smanjivanje rizika poslovanja								
Dobijanje novih izvora i aktivnosti neophodnih za poslovanje								
Drugo								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

Poslednje pitanje u intervjuu s menadžerima motela odnosilo se na nadzor nad komuniciranjem i usklađivanjem aktivnosti s ključnim poslovnim partnerima, odnosno u našem slučaju s dobavljačima. U sedam od ukupno osam motela postoji nadzor nad komuniciranjem i usklađivanjem tih aktivnosti (Tabela 31).

Tabela 31: Odgovori na pitanje 27

	1	2	3	4	5	6	7	8
Da li postoji nadzor nad komuniciranjem i usklađivanjem aktivnosti koje obavljate s ključnim poslovnim partnerima?								

Izvor: Autor na osnovu istraživanja sprovedenog metodom strukturiranog dubinskog intervjua

ANALIZA REZULTATA DOBIJENIH ANKETNIM ISTRAŽIVANJEM

REZULTATI DOBIJENI ANKETIRANJEM POTENCIJANIH GOSTIJU MOTELA

U ovom istraživanju učestvovali su potencijalni gosti motela u Srbiji različitih nacionalnosti koji su bili spremni da koriste usluge smeštaja i ishrane u jednom od motela u Srbiji. Anketni upitnik je prvo bio pilotski testiran kako bi se postigla jasnost pitanja i sama adekvatnost istraživačkog instrumenta. U pilotskom istraživanju učestvovalo je 20 ispitanika, od toga je bilo 10 potencijalnih domaćih turista i 10 potencijalnih stranih turista koji su slučajno odabrani. Uzorak koji smo koristili u istraživanju dobili smo metodom sopstvenog presuđivanja (engl. *judgemental sampling*) u skladu s preporukom Ahmada i saradnika (Ahmad i sar., 2008) da je ovakav vid uzrokovanja u istraživanjima s područja ugostiteljstva adekvatan. Eliminaciono pitanje u istraživanju bilo je: „Da li biste bili spremni da provedete najmanje jednu noć u nekom od motela u Srbiji?“ Ukoliko je odgovor na ovo eliminaciono pitanje bio pozitivan, ispitanici su bili pozvani da učestvuju u daljem istraživanju. Na ovaj način, želeli smo da ispitamo očekivanja gostiju koja se odnose na celokupnu uslugu koju pružaju moteli u Srbiji (uslugu smeštaja, uslugu hrane, pića i napitaka).

Sva pitanja, kojima smo želeli utvrditi očekivanja gostiju, merili smo pomoću Likertove petostepenske skale (1 – uopšte mi nije važno; 2 – nije mi važno; 3 – niti mi je važno, niti mi nije važno; 4 – važno mi je; 5 – izuzetno mi je važno). Skale koje smo koristili u ovom radu preuzeli smo od autora Klimsa i saradnika (Clemes i sar., 2011) i Menga i Eliota (Meng i Elliott, 2008). Određena pitanja smo zbog prirode samog istraživanja morali delimično modifikovati i prilagoditi prirodi našeg istraživanja. Na kraju, sva pitanja smo klasifikovali u 14 dimenzija kojima smo želeli izmeriti očekivanja potencijalnih gostiju od motela u Srbiji. To su sledeće dimenzije: Profesionalnost osoblja (17 varijabli), Tačnost rezervacije (4 varijable), Opipljivi elementi (7 varijabli), Čistoća i udobnost sobe (11 varijabli), Parking (4 varijable), Buka (3 varijable), Bezbednost (2 varijable), Tačnost fakturisanja i naplate (2 varijable), Lokacija (3 varijable), Prijatan boravak (4 varijable), Fizičko okruženje restorana (3 varijable), Kvalitet hrana (4 varijable), Komunikacija (4 varijable) i Koristi od povezivanja (3 varijable). Pregled posebnih varijabli koje čine jednu dimenziju očekivanja gostiju u motelima u Srbiji prikazan je u Tabeli 32.

Tabela 32: Dimenzije očekivanja gostiju i njima pripadajuće varijable

Dimenzija očekivanja gostiju	Varijable koje čine dimenziju
Profesionalnost osoblja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Osoblje je ljubazno. 2. Osoblje se trudi da pruži dobru uslugu. 3. Osoblje posvećuju posebnu pažnju individualnim zahtevima gosta. 4. Osoblje poseduje dobre komunikacijske veštine. 5. Osoblje govori prijatnim tonom. 6. Verujem profesionalnosti osoblja. 7. Osoblje odmah rešava moje probleme. 8. Osoblje je puno znanja i dobro obučeno za rad. 9. Osoblje pruža uslugu tačno i pouzdano. 10. Osoblje mi pruža sve potrebne informacije. 11. Osoblje proaktivno uspostavlja socijalne interakcije s gostima. 12. Osoblje pruža uslugu u obećanom vremenskom periodu. 13. Osoblje je spremno da izađe u susret mojim zahtevima. 14. Osoblje rešava moje žalbe odmah i direktno. 15. Osoblje je pristupačno i prijateljski nastrojeno. 16. Osoblje u motelu me poznaje. 17. Vredan mi je blizak i lični odnos koji imam s osobljem.
Tačnost rezervacije	<ol style="list-style-type: none"> 1. Postupak prijave prilikom dolaska u motel je efikasan i prijatan. 2. Informacije o rezervaciji su tačne. 3. Rezervacijski sistem ispravno radi. 4. Osoblje ume da koristi informacijske tehnologije prilikom rezervacije.
Opipljivi elementi - motel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zgrada motela je vizuelno privlačna. 2. Održavanje u motelu je na visokom nivou.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Osvetljenje hodnika noću je odgovarajuće. 4. Dekor motela je estetski privlačan. 5. Tehnološke ugodnosti u motelu (npr. Internet) su odgovarajuće. 6. Brošure i katalozi motela su vizuelno privlačni. 7. Spoljni dekor motela je stilski privlačan.
Čistoća i udobnost sobe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Krevet je udoban. 2. Jastuci, čaršavi i pokrivači su čisti. 3. Krevet i posteljina su kvalitetni i omogućavaju dobar odmor. 4. Kupatilo i toalet su čisti. 5. Osvetljenje u sobi je odgovarajuće i prijatno. 6. Temperatura u mojoj sobi je prijatna. 7. Veličina kupatila je odgovarajuća. 8. Standard održavanja higijene u mojoj sobi je na visokom nivou. 9. Uređaji i aparati u mojoj sobi su ispravni. 10. Prijatno okruženje sobe omogućava miran san. 11. Ambijent sobe omogućava da se dobro naspavam.
Parking	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parking prostor je dovoljno veliki. 2. Parking prostor je lako dostupan. 3. Parking prostor je projektovan tako da omogućava lako kretanje vozila. 4. Noćno osvetljenje parkinga je odgovarajuće.
Buka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soba u motelu je mirna. 2. Ne smeta mi buka koja dolazi izvan moje sobe. 3. Nivo buke u mojoj sobi je podnošljiv.
Bezbednost	<ol style="list-style-type: none"> 1. Postoji pristupačan izlaz iz moje sobe u slučaju požara. 2. U objektu postoji mogućnost odlaganja vrednih stvari u sef.
Tačnost fakturisanja i naplate	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usluge koje sam koristio u motelu su ispravno naplaćene. 2. Finansijske transakcije su jasne i ispravne.

Lokacija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motel ima povoljnu lokaciju. 2. Supermarketi i restorani se nalaze u blizini i imaju povoljnu lokaciju. 3. Lokacija motela omogućava dobru dostupnost do drugih atrakcija na destinaciji.
Prijatan boravak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Osećam se dobrodošlo prilikom boravka u motelu. 2. Kada napustim motel, osećam da su moja očekivanja zadovoljena. 3. Kada napustim motel, osećam da sam se dobro proveo. 4. Uživao sam tokom boravka u motelu.
Fizičko okruženje restorana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restoran u okviru motela ima vizuelno privlačnu salu koja je udobna i u kojoj je jednostavno kretanje. 2. Restoran u okviru motela ima odgovarajuću muziku i osvetljenje u skladu s celokupnom atmosferom. 3. Restoran ima čistu i lepu trpezarijsku opremu.
Kvalitet hrane	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hrana i piće u restoranu motela su kvalitetni. 2. Restoran u okviru motela nudi hranu odličnog ukusa. 3. Izgled hrane koju nudi restoran u okviru motela je odličan. 4. Namirnice koje se koriste u restoranu, kao i sam kvalitet posluženih jela je pouzdan.
Komunikacija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motel redovno komunicira s gostima putem elektronske pošte. 2. Osoblje nudi informacije o novim događajima i specijalnim promotivnim akcijama. 3. Motel se aktivno reklamira u masovnim medijima. 4. Redovno dobijam reklamna pisma od motela.
Koristi od povezivanja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dobijam popuste i specijalne ponude koje većina drugih gostiju ne dobija. 2. Imam tretman posebnog i vrednog klijenta. 3. Redovno dobijam informacije o novim promocijama i paketima koje nudi motel.

Izvor: Prilagođeno prema Meng i Elliott (2008) te Clemes i sar. (2011)

Starost ispitanika u ovom istraživanju merena je pomoću ratio skale. Od ispitanika smo očekivali da nam daju odgovor koliko godina imaju. Takve odgovore smo kasnije transformisali u više kategorija: mlađi od 30 godina, tridesete (30-39), četrdesete (40-49) i 50 i više godina. Obrazovanje smo merili koristeći ordinalnu lestvicu s četiri vrednosti: „Srednja škola“, „Viša škola“, „Osnovne studije“, „Master ili doktorske studije“. U istraživanju su nas zanimale razlike u očekivanjima između domaćih i stranih gostiju, stoga smo za varijablu „Nacionalnost“ merili na nominalnoj lestvici (Domaći gost ili Strani gost). Za primanja ispitanika koristili smo ordinalnu lestvicu s tri vrednosti: ispod proseka (manje od 45696 dinara), „oko proseka“ (između 45696 i 50506 dinara) i iznad proseka (više od 50506 dinara). Ovakav način merenja koristili smo u skladu s prosečnim mesečnim prihodom stanovnika Republike Srbije, prema podatku u mesecu septembru 2017. godine (<http://www.stat.gov.rs>). Za strane državljane smo predložene sume prikazali u evrima. Razlog putovanja merili smo na nominalnoj lestvici s dvema vrednostima: Poslovno putovanje i Privatno putovanje/Odmor.

Podatke o očekivanju potencijalnih gostiju motela u Srbiji dobili smo pomoću Interneta, koristeći opciju Google Document u periodu od 1.9.2017. godine do 1.11.2017. godine. Ukupno smo dobili 237 validnih odgovora tokom dvomesečnog perioda anketiranja. U istraživanje smo uključili samo osobe starije od 19 godina.

REZULTATI DESKRIPTIVNE STATISTIČKE ANALIZE

U Tabeli 33 predstavljeni su rezultati deskriptivne statističke analize koji se odnose na socio-demografske karakteristike uzorka. U uzorku je više anketiranih ženskog pola (53,2%), dok je ispitanika muškog pola 46,8%. Najviše ispitanika pripada starosnoj kategoriji od 31 do 40 godina (36,7% ispitanika u uzorku), druga najzastupljenija starosna kategorija su ispitanici mlađi od 30 godina s udelom od 26,2%. U uzorku 43% ispitanika čine samci. Najveći broj ispitanika je u kategoriji zaposlenih (80,2% ispitanika), dok drugu, prilično manju kategoriju ispitanika čine studenti (9,7% ispitanika).

Tabela 33: Rezultati deskriptivne statističke analize: Pol, Starost, Mesečni prihod, Radni status, Bračni status, Zemlja porekla, Mesto odrastanja, Razlog putovanja

Varijabla	Kategorija	Frekvencija	Procenat
Pol	Muški	111	46,8%
	Ženski	126	53,2%
	Ukupno	237	100,0%
Starosna kategorija (u godinama)	<30	62	26,2%
	30-39	87	36,7%
	40-49	48	20,3%
	50+	40	16,9%
	Ukupno	237	100,0%
Mesečni prihod (u srpskim dinarima)	<45 696	48	20,3%
	45696 do 50506	87	36,7%
	>50506	102	43,0%
	Ukupno	237	100,0%
Radni status	Zaposleni	190	80,2%
	Nezaposleni	8	3,4%
	Student	23	9,7%
	Penzioner	8	3,4%
	Drugo	8	3,4%
	Ukupno	237	100,0%
Bračni status	U braku	40	16,9%
	U vezi	71	30,0%
	Sam/a	102	43,0%
	Drugo	24	10,1%
	Ukupno	237	100,0%

Varijabla	Kategorija	Frekvencija	Procenat
Zemlja porekla	Srbija	63	26,6%
	Inostranstvo	174	76,4%
	Ukupno	237	100,0%
Mesto odrastanja	Selo	56	23,6%
	Grad	181	76,4%
	Ukupno	237	100,0%
Razlog putovanja	Poslovno	118	49,8%
	Privatno/turizam	119	50,2%
	Ukupno	237	100,0%
Obrazovanje	Srednja škola	29	12,2%
	Viša škola	37	15,6%
	Osnovne studije	120	50,6%
	Master ili doktorske studije	51	21,5%
	Ukupno	237	100,0%

Izvor: istraživanje

Za 14 predloženih skala kojima smo merili dimenzije očekivanja gostiju testirali smo pouzdanost. Vrednosti Kronbahove alfe za sve dimenzije kreće se između 0,63 i 0,91. Sve vrednosti su veće od 0,6, u skladu s Čurčilovim predlogom za istraživanja eksploratorne prirode (Churchill, 1979).

Prema predstavljenim rezultatima u Tabeli 34, potencijalnim gostima motela najvažniji element očekivanja jeste „Buka“, odnosno, drugim rečima, da se motel nalazi na mirnoj lokaciji bez buke, koja omogućava odmor. Gostima je najmanje važna dimenzija očekivanja koja se odnosi na »Koristi od povezivanja«. Ovakav rezultat donekle možemo smatrati i očekivanim, s obzirom na činjenicu da gosti koji koriste uslugu smeštaja u motelima najčešće provode samo jednu noć, pre nego što nastave svoje putovanje. Iako bi npr. bilo očekivano da je dimenzija »Čistoća i udobnost sobe« dimenzija koja najviše znači gostima kada su u pitanju drugi ugostiteljski objekti, slične

studije dodatno potvrđuju naše rezultate (Lockyer, 2005; Caro i Garcia, 2008; Clemes i sar., 2011).

Za novokreirane dimenzije očekivanja gostiju koristili smo Kolmogorov-Smirnov test kako bismo proverili normalnost distribucije novokreiranih varijabli. Prema rezultatima predstavljenim u Tabeli 34 možemo zaključiti da je utvrđena statistička signifikantnost ($p < 0,001$) za sve dimenzije očekivanja gostiju motela. Na osnovu tog podataka zaključujemo, da ćemo u nastavku, za utvrđivanje statistički značajnih razlika između različitih grupa poduzoraka koristiti dve grupe neparametrijskih testova: Men Vitnjev U test i Kruškal Volisov H test.

Tabela 34: Srednje vrednosti, Kronbah alfa i Rezultati Kolmogorov-Smirnovog testa za dimenzije očekivanja gostiju motela

Dimenzija očekivanja gostiju motela	Srednja vrednost	Kronbah alfa	Vrednost Kolmogorov-Smirnovog statistika	Signifikantnost
Profesionalnost osoblja	4,553	0,65	0,179	0,000
Tačnost rezervacije	4,833	0,723	0,369	0,000
Opipljivi elementi - motel	4,406	0,672	0,188	0,000
Čistoća i udobnost sobe	4,802	0,631	0,277	0,000
Parking	4,908	0,783	0,445	0,000
Buka	4,94	0,91	0,501	0,000
Bezbednost	4,481	0,834	0,322	0,000
Tačnost fakturisanja i naplate	4,901	0,776	0,492	0,000
Lokacija	4,533	0,743	0,268	0,000

Dimenzija očekivanja gostiju motela	Srednja vrednost	Kronbah alfa	Vrednost Kolmogorov-Smirnovog statistika	Signifikantnost
Prijatan boravak	4,829	0,689	0,307	0,000
Fizičko okruženje restorana	4,596	0,667	0,224	0,000
Kvalitet hrane	4,708	0,788	0,31	0,000
Komunikacija	4,099	0,801	0,202	0,000
Koristi od povezivanja	4,031	0,832	0,153	0,000

Izvor: istraživanje

REZULTATI MEN-VITNIJEVOG U TESTA

Seriju Men-Vitnijevih U testova sproveli smo kako bismo utvrdili razlike u dimenzijama očekivanjima potencijalnih gostiju motela u odnosu na pol, zemlju porekla, mesto odrastanja, odnosno za sve nominalne dihtomne varijable koje opisuju socio-demografski profil ispitanika.

Rezultati Men Vitnijevih U testova predstavljeni su u Tabeli 35. Na osnovu predstavljenih rezultata koji pokazuju statistički značajne razlike u medijanama, možemo utvrditi sledeće:

- prema polu statistički značajne razlike postoje za sledeće dimenzije očekivanja gostiju: Opipljivi elementi – motel, Lokacija, Prijatan boravak i kvalitet hrane;
- prema zemlji porekla utvrđene su statistički značajne razlike za sledeće dimenzije očekivanja gostiju: Tačnost rezervacije, Opipljivi elementi – motel, Parking, Buka, Bezbednost, Kvalitet hrane i Komunikacija;

- prema mestu odrastanja utvrđene su statistički značajne razlike za sledeće dimenzije očekivanja gostiju: Parking, Buka, Bezbednost, Prijatan boravak, Kvalitet hrane i Komunikacija;
- prema razlogu putovanja utvrđene statistički značajne razlike za sledeće dimenzije očekivanja gostiju: Profesionalnost osoblja, Parking, Tačnost fakturisanja i naplate, Lokacija, Kvalitet hrane i Komunikacija.

Takođe, zaključujemo da za dimenzije Čistoća i udobnost sobe, Fizičko okruženje restorana i Koristi od povezivanja nisu utvrđene statistički značajne razlike. Kako bismo između kojih grupa postoje statistički značajne razlike, u nastavku prikazujemo razlike u medijanama samo za testove koji su pokazali statističku značajnost.

Tabela 35: Rezultati Men-Vitnijevog U testa

Dimenzija očekivanja gostiju motela	Vrednost Z statistika (Pol)	Vrednost Z statistika (Zemlja porekla)	Vrednost Z statistika (Mesto odrastanja)	Vrednost Z statistika (Razlog putovanja)
Profesionalnost osoblja	-0.570	-0.873	-1.939	-2.384*
Tačnost rezervacije	-2.221	-2.929**	-0.234	-1.776
Opipljivi elementi – motel	-4.222**	-3.948**	-1.198	-1.310
Čistoća i udobnost sobe	-1.357	-0.232	-0.544	-0.793
Parking	-1.951	-4.349**	-2.283*	-2.363*
Buka	-0.721	-5.051**	-2.989**	-1.026
Bezbednost	-0.948	-2.026*	-2.625**	-1.026
Tačnost fakturisanja i naplate	-0.647	-1.290	-1.188	-2.471*

Dimenzija očekivanja gostiju motela	Vrednost Z statistika (Pol)	Vrednost Z statistika (Zemlja porekla)	Vrednost Z statistika (Mesto odrastanja)	Vrednost Z statistika (Razlog putovanja)
Lokacija	-2.962**	-0.955	-1.414	-2.636**
Prijatan boravak	-2.388*	-1.349	-5.443**	-1.309
Fizičko okruženje restorana	-0,378	-0.418	-0.330	-0.199
Kvalitet hrane	-2.661**	-2.804**	-4.419**	-4.338**
Komunikacija	-0,254	-3.925**	-2.393*	-2.096**
Koristi od povezivanja	-1,023	-1.948	-0.055	-1.138
** p<0.01; *p<0.05				

Izvor: istraživanje

U Tabeli 36 predstavljene su razlike u medijama za dimenzije očekivanja gostiju u odnosu na pol za koje je utvrđena statistička značajno. Utvrđujemo, da su ženama prilikom boravka u motelu značajniji opipljivi elementi motelskog proizvoda, lokacija motela i prijatan boravak, dok je muškarcima značajniji kvalitet hrane.

Tabela 36: Razlike u medijama za statistički značajne dimenzije očekivanja gostiju motela u zavisnosti od pola ispitanika

Dimenzija očekivanja gostiju	Pol	Broj ispitanika	Mean Rank	Sum of Ranks
Opipljivi elementi - motel	Muški	111	99,75	11072,00
	Ženski	126	135,96	17131,00

	Ukupno	237		
Lokacija	Muški	111	107,23	11903,00
	Ženski	126	129,37	16300,00
	Ukupno	237		
Prijetan boravak	Muški	111	108,77	12073,00
	Ženski	126	128,02	16130,00
	Ukupno	237		
Kvalitet hrane	Muški	111	130,52	14488,00
	Ženski	126	108,85	13715,00
	Ukupno	237		

Izvor: istraživanje

U Tabeli 37 predstavljene su razlike u medijanama za dimenzije očekivanja gostiju u odnosu na zemlju porekla ispitanika (Srbija ili inostranstvo) za koje je utvrđena statistička značajnost. Utvrđujemo, da je potencijalnim gostima motela iz Srbije značajnija dimenzija Bezbednosti, dok su stranim gostima značajnije sve ostale dimenzije: Tačnost rezervacije, Opipljivi elementi motelskog proizvoda, Parking, Buka, Kvalitet hrane i Komunikacija.

Tabela 37: Razlike u medijanama za statistički značajne dimenzije očekivanja gostiju motela u zavisnosti od pola ispitanika

Dimenzija očekivanja gostiju	Zemlja porekla	Broj ispitanika	Mean Rank	Sum of Ranks
Tačnost rezervacije	Srbija	63	99,96	6297,50
	Inostranstvo	174	125,89	21905,50

Dimenzija očekivanja gostiju	Zemlja porekla	Broj ispitanika	Mean Rank	Sum of Ranks
	Ukupno	237		
Opipljivi elementi - motel	Srbija	63	90,92	5728,00
	Inostranstvo	174	129,17	22475,00
	Ukupno	237		
Parking	Srbija	63	94,10	5928,00
	Inostranstvo	174	128,02	22275,00
	Ukupno	237		
Buka	Srbija	63	94,55	5956,50
	Inostranstvo	174	127,85	22246,50
	Ukupno	237		
Bezbednost	Srbija	63	131,86	8307,00
	Inostranstvo	174	114,34	19896,00
	Ukupno	237		
Kvalitet hrane	Srbija	63	100,96	6304,00
	Inostranstvo	174	125,86	21899,00
	Ukupno	237		
Komunikacija	Srbija	63	90,95	5730,00
	Inostranstvo	174	129,16	22473,00
	Ukupno	237		

Izvor: istraživanje

U Tabeli 38 predstavljene su razlike u medijanama za dimenzije očekivanja gostiju u odnosu na mesto odrastanja ispitanika (selo ili grad) za koje je utvrđena statistička signifikantnost. Utvrđujemo, da je potencijalnim gostima koji su odrasli na selu značajnija dimenzija Bezbednosti, dok su potencijalnim gostima koji su odrasli u gradu značajnije sve ostale dimenzije: Parking, Buka, Prijatan boravak, Kvalitet hrane i Komunikacija.

Tabela 38: Razlike u medijanama za statistički značajne dimenzije očekivanja gostiju motela u zavisnosti od mesta odrastanja ispitanika

Dimenzija očekivanja gostiju	Mesto odrastanja	Broj ispitanika	Mean Rank	Sum of Ranks
Parking	Selo	56	104,86	5872,00
	Grad	181	123,38	22331,00
	Ukupno	237		
Buka	Selo	56	103,31	5785,00
	Grad	181	123,85	22417,50
	Ukupno	237		
Bezbednost	Selo	56	137,00	7672,00
	Grad	181	113,43	20531,00
	Ukupno	237		
Prijatan boravak	Selo	56	79,64	4460,00
	Grad	181	131,18	23347,00
	Ukupno	237		
Kvalitet hrane	Selo	56	86,71	4856,00
	Grad	181	128,99	23347,00
	Ukupno	237		

Dimenzija očekivanja gostiju	Mesto odrastanja	Broj ispitanika	Mean Rank	Sum of Ranks
Komunikacija	Selo	56	100,50	5628,00
	Grad	181	124,72	22575,00
	Ukupno	237		

Izvor: istraživanje

U Tabeli 39 predstavljene su razlike u medijanama za dimenzije očekivanja gostiju u odnosu na primarni razlog putovanja ispitanika (poslovno ili privatno putovanje/turizam) za koje je utvrđena statistička značajnost. Utvrđujemo, da je potencijalnim gostima koji putuju iz privatnih razloga više znače sve dimenzije očekivanja gostiju za koje su utvrđene statistički značajne razlike u odnosu na razlog putovanja (Profesionalnost osoblja, Parking, Tačnost fakturisanja i naplate, Lokacija, Kvalitet hrane i Komunikacija).

Tabela 39: Razlike u medijanama za statistički značajne dimenzije očekivanja gostiju motela u zavisnosti od razloga putovanja ispitanika

Dimenzija očekivanja gostiju	Razlog putovanja	Broj ispitanika	Mean Rank	Sum of Ranks
Profesionalnost osoblja	Poslovno	118	108,48	12801,00
	Privatno	119	129,43	15402,00
	Ukupno	237		
Parking	Poslovno	118	111,03	13101,50
	Privatno	119	126,90	15101,50
	Ukupno	237		

Dimenzija očekivanja gostiju	Razlog putovanja	Broj ispitanika	Mean Rank	Sum of Ranks
Tačnost fakturisanja i naplate	Poslovno	118	111,37	13141,50
	Privatno	119	126,57	15061,50
	Ukupno	237		
Lokacija	Poslovno	118	108,14	12761,00
	Privatno	119	129,76	15442,00
	Ukupno	237		
Kvalitet hrane	Poslovno	118	101,30	11953,00
	Privatno	119	136,55	16250,00
	Ukupno	237		
Komunikacija	Poslovno	118	106,46	12562,00
	Privatno	119	131,44	15641,00
	Ukupno	237		

Izvor: istraživanje

REZULTATI KRUŠKAL-VOLISOVOG H TESTA

Kruškal-Volisov H test koristili smo za utvrđivanje statistički značajnih razlika za sve dimenzije očekivanja gostiju motela između različitih grupa uzorka koje imaju više od dve kategorije: Starost, Mesečni prihod, Radni status, Bračni status i Stepenn obrazovanja. Rezultati serije Kruškal-Volisovih H testova predstavljeni su u Tabeli 40. Na osnovu predstavljenih rezultata možemo zaključiti da su utvrđene statistički značajne razlike između različitih poduzoraka. Za svaku od dimenzija očekivanja gostiju motela utvrđene su statistički značajne razlike prema barem dva kriterijuma. Takođe, utvrdili smo da ne postoje statistički značajne razlike u dimenzijama očekivanja gostiju različitih stepena obrazovanja (Tabela 40).

Tabela 40: Rezultati Kruškal-Volisovog H testa

Dimenzija očekivanja gostiju motela	Hi kvadrat (Starost)	Hi kvadrat (Mesečni prihod)	Hi kvadrat (Radni status)	Hi kvadrat (Bračni status)	Hi kvadrat (Stepen obrazovanja)
Profesionalnost osoblja	12,153**	19,188**	28,944**	43,702**	2,892
Tačnost rezervacije	14,971**	35,108**	16,874**	38,683**	1,158
Opipljivi elementi - motel	50,171**	15,437**	36,136**	1,980	2,078
Čistoća i udobnost sobe	22,047**	10,467**	13,402**	15,369**	5,061
Parking	18,880**	73,710**	21,973**	36,124**	2,913
Buka	23,532**	44,185**	9,803*	6,251	3,936
Bezbednost	21,985**	2,378	6,631	14,787**	2,530
Tačnost fakturisanja i naplate	24,007**	0,866	41,868**	6,861	0,240
Lokacija	18,415**	34,967**	13,317*	8,854*	1,961
Prijatan boravak	52,739**	4,241	35,563**	29,085**	0,849
Fizičko okruženje restorana	14,128**	9,484	26,730**	3,711**	1,593
Kvalitet hrane	26,059**	3,543	49,074**	0,766	2,527
Komunikacija	41,594**	30,529**	45,145**	16,918**	5,720
Koristi od povezivanja	30,955**	9,602**	34,018**	27,203**	1,452
** p<0.01; *p<0.05					

Izvor: istraživanje

REZULTATI JEDNOSTAVNE DISKRIMINACIONE ANALIZE

U nastavku nas je zanimalo koje su to dimenzije očekivanja motela gostiju koje u najvećoj meri doprinose da se određene grupe uzorka između sebe razlikuju. S tim razlogom koristili smo diskriminacionu analizu, kako bismo u prvoj fazi utvrdili kako možemo razdvojiti goste motela u Srbiji koji putuju iz poslovnih razloga od gostiju motela u Srbiji koji putuju iz privatnih (turističkih) razloga. Diskriminaciona analiza dakle omogućava da na osnovu vrednosti više varijabli istovremeno kao i na osnovu njihove međusobne zavisnosti utvrdimo razlike među izabranim grupama (Bastič, 2006).

U skladu s postavljenim istraživačkim pitanjem, izveli smo jednostavnu diskriminacionu analizu, s obzirom da utvrđujemo razlike između dve grupe ispitanika, gostiju koji putuju iz poslovnih razloga i gostiju koji putuju iz privatnih razloga.

Sopstvena vrednost (Eigenvalue) iznosi 0,682 što ukazuje na dobar kvalitet diskriminacione funkcije, jer predstavlja količnik između varijabilnosti između grupa i varijabilnosti unutar svake od grupa. Vrednost Vilksove lambde iznosi 0,395 i predstavlja količnik između varijabilnosti unutar grupa i celokupne varijabilnosti. Takođe, o kvalitetu diskriminacione funkcije svedoči i vrednost Hi kvadrata, koji proverava da li postoji statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina diskriminacione funkcije za obe grupe. U našem slučaju Hi kvadrat iznosi 118,49 i statistički je značajan na stepenu signifikantnosti $p < 0,01$. To nam omogućava da još jednom potvrdimo pretpostavku da aritmetičke sredine diskriminacionih vrednosti grupa nisu jednake (Tabela 41). Kanonička korelacija meri jačinu povezanosti između vrednosti diskriminacione funkcije i veštačke varijable (engl. *dummy variable*) koja izražava pripadnost slučajeva (odnosno ispitanika) određenoj grupi. Njena vrednost od 0,637 i ukazuje na jaku povezanost.

Tabela 41: Kvalitet jednostavne diskriminacione analize

Sopstvena vrednost	Procenat varijanse	Kanonička korelacija	Vilksova lambda	Hi kvadrat	Stepeni slobode	Statistička značajnost
0,682	100,0	0,637	0,395	118,491	14	0,000

Izvor: istraživanje

U Tabeli 42 prikazane su vrednosti standardizovanih koeficijenata koje ukazuju na relativni značaj svake od varijabli pri razlikovanju između grupa. Varijable koje imaju veću vrednost standardizovanog koeficijenta značajnije doprinose razlikovanju među grupama. U koloni „Strukturna matrica“ predstavljen je značaj posebnih varijabli prema značaju koji svaka od varijabli ima pri razlikovanju između grupa uključujući i vrednosti diskriminacionih težina (engl. *discriminant loadings*). Na osnovu predstavljenih rezultata možemo zaključiti da dimenzije očekivanja koje najviše doprinose razlikovanju između potencijalnih gostiju koji putuju iz poslovnih razloga od gostiju koji putuju iz privatnih razloga jesu „Kvalitet hrane“, „Profesionalnost osoblja“ i „Komunikacija“.

Tabela 42: Vrednosti standardizovanih determinacijskih koeficijenata i strukturna matrica

Dimenzija očekivanja gostiju	Standardizovani determinacijski koeficijenti	Strukturna matrica
Kvalitet hrane	0,508	0,330
Profesionalnost osoblja	0,577	0,273
Komunikacija	1,001	0,200
Lokacija	0,597	0,197
Tačnost fakturisanja i naplate	-0,508	0,197
Čistoća i udobnost sobe	0,531	0,195
Parking	0,452	0,183
Buka	-0,316	-0,129
Tačnost rezervacije	-0,508	-0,099
Opipljivi elementi	-0,433	0,097
Koristi	-0,314	-0,085
Bezbednost	0,084	0,077
Prijatan boravak	-0,646	0,016
Fizičko okruženje restorana	-0,562	0,001

Izvor: istraživanje

Centroid predstavlja prosek diskriminacione vrednosti u grupi. Vidimo da za grupu poslovnih putovanja iznosi -0,826, dok za grupu privatnih putovanja iznosi 0,819 (Tabela 43).

Tabela 43: Vrednosti centroida za svaku od grupa

Razlog putovanja	Funkcija
Poslovno putovanje	-0,826
Privatno putovanje	0,819

Izvor: istraživanje

Klasifikaicijska matrica prikazuje broj ispitanika koji su pravilno razvrstani u svakoj od grupa. Uspešnost klasifikacije iskazana je s vrednošću Hit ratio, odnosno količnikom između pravilno razvrstanim slučajevima i ukupnim brojem slučajeva odnosno ispitanika u uzorku. U našem slučaju, vrednosti iznosi 84,4% (Tabela 44).

Tabela 44: Klasifikacijska matrica pravilno i nepravilno razvrstanih slučajeva

	Razlog putovanja	Predviđena pripadnost grupi		Ukupno
		Poslovno putovanje	Privatno putovanje	
Broj ispitanika	Poslovno putovanje	96	22	118
	Privatno putovanje	15	104	119
%	Poslovno putovanje	81,4	18,6	100,0
	Privatno putovanje	12,6	87,4	100,0
84,4% ispitanika je pravilno klasifikovanih.				

Izvor: istraživanje

REZULTATI VIŠESTRUKI DISKRIMINACIONE ANALIZE

Pomoću metode višestruke (multipla) diskriminacione analize želeli smo utvrditi kako možemo razdvojiti ispitanike prema preferiranoj usluzi u motelima u odnosu na dimenzije očekivanja potencijalnih gostiju motela. S obzirom na podatak da su ispitanici izabrali dnevni odmor, noćenje s doručkom i polupansion kao potencijalno preferirane usluge, izveli smo višestruku diskriminacionu analizu.

S obzirom na podatak da ispitanike želimo razvrstati u tri grupe, dobili smo dve diskriminacione funkcije, predstavljene u Tabeli 45. Na osnovu predstavljenih rezultata, zaključujemo da prva funkcija ima veću sopstvenu vrednost (eigenvalue) i time omogućava bolje razlikovanje među grupama. Takođe, i na osnovu vrednosti Vilksove lambde, H_1 kvadrata i stepena signifikantnosti zaključujemo da prva funkcija omogućava bolje razlikovanje među grupama: mala vrednost Vilksove lambde, stepen signifikantnosti $p < 0,05$. Za drugu funkciju možemo reći da samo donekle doprinosi razlikovanju među grupama, s obzirom da je vrednosti Vilksove lambde veća od

preporučene granice 0,5. Međutim, vrednosti Hi kvadrata je takođe statistički značajna ($p < 0,05$).

Tabela 45: Kvalitet višestruke diskriminacione analize

Diskriminaciona funkcija	Sopstvena vrednost	Procenat varijanse	Kanonička korelacija	Vilks lambda	Hi kvadrat	Stepeni slobode	Statistička značajnost
1	2,715	87,2	0,855	0,192	375,063	28	0,000
2	0,400	12,8	0,534	0,714	76,501	13	0,000

Izvor: istraživanje

Na osnovu podataka predstavljeni u struktornoj matrici (Tabela 46) možemo zaključiti da je prva funkcija povezana s dimenzijama očekivanja „Profesionalnost osoblja“, „Komunikacija“, „Buka“ i „Tačnost rezervacije“, dok je druga funkcija povezana s ostalim dimenzijama očekivanja gostiju.

Tabela 46: Strukturna matrica za obe diskriminacione funkcije

Dimenzija očekivanja gostiju	Funkcija	
	1	2
Profesionalnost osoblja	0,423*	-0,322
Komunikacija	0,150*	0,009
Buka	0,137*	-0,058
Tačnost rezervacije	0,018*	0,014
Lokacija	-0,270	-0,382*
Opipljivi elementi	-0,149	-0,366*
Bezbednost	-0,118	0,340*
Kvalitet hrane	-0,062	-0,241*
Parking	0,007	-0,229*
Naplata	-0,067	0,158*
Soba	-0,042	-0,140*
Prijatan boravak	-0,051	-0,128*
Fizičko okruženje restorana	-0,033	0,069*
Koristi od povezivanja	0,005	-0,054*
* povezanost varijable s određenom diskriminacionom funkcijom		

Izvor: istraživanje

Iz rezultata predstavljenih u Tabeli 47 možemo zaključiti da grupi koja bi kao potencijalnu uslugu preferirala noćenje s doručkom najviše znači Profesionalnost osoblja, Komunikacija s osobljem, Dobra zaštita od buke i Tačnost rezervacije. Grupi koja bi kao potencijalnu uslugu preferirala Polupansion su od srednjeg značaja prethodno pomenute dimenzije, dok je grupi koja je kao preferiranu uslugu izabrala dnevni odmor su najmanje važni Profesionalnost osoblja, Komunikacija, Buka i Tačnost rezervacije.

Tabela 47: Grupna statistika

Koju uslugu biste bili spremni da koristite u nekom od motela u Srbiji?		Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Broj ispitanika
Dnevni odmor	Profesionalnost osoblja	4,2500	0,4556	16
	Tačnost rezervacije	4,8594	0,15729	16
	Opipljivi elementi	4,5000	0,7377	16
	Soba	4,8239	0,12183	16
	Parking	4,8750	0,12910	16
	Buka	4,8333	0,17213	16
	Bezbednost	4,7500	0,25820	16
	Naplata	5,0000	0,0000	16
	Lokacija	4,8333	0,17213	16
	Prijatan boravak	4,8750	0,12910	16
	Fizičko okruženje restorana	4,6667	0,0000	16
	Kvalitet hrane	4,7500	0,25820	16
	Komunikacija	3,7500	0,00	16
	Koristi	4,0000	0,34427	16
Noćenje s doručkom	Profesionalnost osoblja	4,5756	0,11966	126
	Tačnost rezervacije	4,8313	0,24255	126
	Opipljivi elementi	4,3594	0,16634	126
	Soba	4,7864	0,13524	126
	Parking	4,8909	0,17747	126
	Buka	4,9524	0,12447	126
	Bezbednost	4,5000	0,25298	126
	Naplata	4,9048	0,19712	126
	Lokacija	4,4365	0,26487	126
	Prijatan boravak	4,8056	0,23214	126
	Fizičko okruženje restorana	4,5979	0,26772	126

Koju uslugu biste bili spremni da koristite u nekom od motela u Srbiji?		Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Broj ispitanika
	Kvalitet hrane	4,6726	0,25974	126
	Komunikacija	4,1528	0,37679	126
	Koristi	4,0212	0,49843	126
Polupansion	Profesionalnost osoblja	4,5740	0,11079	95
	Tačnost rezervacije	4,8316	0,21401	95
	Opipljivi elementi	4,4526	0,14233	95
	Soba	4,8191	0,17110	95
	Parking	4,9368	0,15021	95
	Buka	4,9439	0,12541	95
	Bezbednost	4,4105	0,34192	95
	Naplata	4,8789	0,21532	95
	Lokacija	4,6105	0,18612	95
	Prijatan boravak	4,8526	0,21726	95
	Fizičko okruženje restorana	4,5825	0,34024	95
	Kvalitet hrane	4,7500	0,10314	95
	Komunikacija	4,0868	0,46381	95
	Koristi	4,0491	0,37965	95
	Ukupno	Profesionalnost osoblja	4,5530	0,13885
Tačnost rezervacije		4,8333	0,22588	237
Opipljivi elementi		4,4063	0,16032	237
Soba		4,8021	0,15024	237
Parking		4,9082	0,16521	237
Buka		4,9409	0,13119	237
Bezbednost		4,4810	0,30298	237
Naplata		4,90008	0,19979	237
Lokacija		4,5331	0,25750	237
Prijatan boravak		4,8291	0,22150	237
Fizičko okruženje restorana		4,5963	0,22150	237
Kvalitet hrane		4,7089	0,21379	237
Komunikacija		4,0992	0,1321	237
Koristi		4,0309	0,44360	237

Izvor: istraživanje

ANALIZA REZULTATA ZADOVOLJSTVA GOSTIJU USLUGAMA MOTELA U SRBIJI

U ovom istraživanju učestvovali su gosti motela u Srbiji različitih nacionalnosti koji su koristili uslugu smeštaja i ishrane u jednom od motela u Srbiji. Kao i u istraživanju koje se odnosilo na potencijalne goste motela u Srbiji, izveli smo pilotsko testiranje upitnika sa 10 domaćih gostiju i 10 stranih gostiju motela u Srbiji koje smo slučajno odabrali, kako bismo proverili naš merni instrument. U ovom istraživanju koristili smo stratifikovan uzorak (Saunders i sar., 2007), pri čemu je svaki od stratum predstavljao po jedan motel. U svakom stratumu slučajnim uzorkovanjem izabrali smo po 30 ispitanika odnosno gostiju motela. Eliminaciono pitanje u istraživanju bilo je: „Da li ste koristili uslugu smeštaja u motelu kom se trenutno nalazite?“ Ukoliko je odgovor na ovo eliminaciono pitanje bio pozitivan, ispitanici su bili pozvani da učestvuju u daljem istraživanju. Na ovaj način, želeli smo da u uzorak uključimo samo ispitanike koji su koristili uslugu smeštaja, jer jedino oni na pravi način mogu oceniti zadovoljstvo svim uslugama koje pružaju moteli u Srbiji.

Sva pitanja, kojima smo želeli utvrditi zadovoljstvo gostiju, merili smo pomoću Likertove petostepenske skale (1 – uopšte mi nije važno; 2 – nije mi važno; 3 – niti mi je važno, niti mi nije važno; 4 – važno mi je; 5 – izuzetno mi je važno). Skale koje smo koristili u ovom radu preuzeli smo od autora Klimsa i drugih (Clemes i sar., 2011) i Menga i Eliota (Meng i Elliott, 2008). Polazeći od izdvojenih 14 dimenzija očekivanja gostiju predstavljenih u prethodnom istraživanju, u ovom delu rada merili smo zadovoljstvo gostiju u konkretnom motelu. Stoga smo pitanja korišćena u prethodnom delu rada (Tabela 48) koja se odnose na očekivanja gostiju delimično preformulisali i prilagodili, kako bismo izmerili zadovoljstvo gostiju konkretnim uslugama. U model smo dodatno uključili dimenzije korišćene u originalnom modelu (Clemes i sar., 2011): Celokupni kvalitet usluge, Vrednost, Celokupno zadovoljstvo i Bihevioralne namere. Pregled posebnih varijabli koje čine ove dimenzije prikazan je u Tabeli 48.

Tabela 48: Dimenzije korišćene u istraživanju i njima pripadajuće varijable

Dimenzija	Varijable koje čine dimenziju
Celokupni kvalitet usluge	<ol style="list-style-type: none"> 1. U motelu mi je pružena celokupna usluga odličnog kvaliteta. 2. Generalno gledano, ovaj motel pruža zadovoljavajuću uslugu. 3. U poređenju s drugim motelima, kvalitet usluge u ovom motelu je superioran.

Dimenzija	Varijable koje čine dimenziju
Vrednost	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cena usluge smeštaja za jednu noć u motelu srazmerna je ponuđenom kvalitetu. 2. Cena hrane u motelu srazmerna je ponuđenom kvalitetu. 3. Cena pića i napitaka u motelu srazmerna je ponuđenom kvalitetu. 4. Motel u potpunosti pruža vrednost za novac. 5. Sveukupno, zadovoljan/na sam dobijenom vrednošću za cenu koju sam platio/la.
Celokupno zadovoljstvo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Celokupno iskustvo vezano za uslugu smeštaja u motelu je zadovoljavajuće. 2. Celokupno iskustvo vezano za uslugu hrane, pića i napitaka u motelu je zadovoljavajuće. 3. Napravio/la sam dobar izbor odlukom da se smestim u ovom motelu. 4. Boravak u ovom motelu je zadovoljio moje potrebe i zahteve.
Bihevioralne namere	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prijatelju ili kolegi bih preporučio/la ovaj motel. 2. Ponovo bih se vratio/la u ovaj motel. 3. Ovaj motel bi bio moj prvi izbor za smeštaj na ovoj destinaciji.

Izvor: istraživanje

Starost ispitanika u ovom istraživanju merena je pomoću racio skale. Od ispitanika smo očekivali da nam daju odgovor koliko godina imaju. Takve odgovore smo kasnije transformisali u više kategorija: mlađi od 30 godina, tridesete (30-39), četrdesete (40-49) i 50 i više godina. Obrazovanje smo merili koristeći ordinalnu lestvicu s četiri vrednosti: „Srednja škola“, „Viša škola“, „Osnovne studije“, „Master ili doktorske studije“. U istraživanju su nas zanimale razlike u očekivanjima između domaćih i stranih gostiju, stoga smo za varijablu „Nacionalnost“ merili na nominalnoj lestvici (Domaći gost ili Strani gost). Za primanja ispitanika koristili smo ordinalnu lestvicu s tri vrednosti: ispod proseka (manje od 45696 dinara), „oko proseka“ (između 45696 i 50506 dinara) i iznad proseka (više od 50506 dinara). Ovakav način merenja koristili smo u skladu s prosečnim mesečnim prihodom stanovnika Republike Srbije, prema poslednjem podatku u mesecu septembru 2017 godine. Za strane državljane smo predložene sume prikazali u evrima. Razlog putovanja merili smo na nominalnoj lestvici s dvema vrednostima: Poslovno putovanje i Privatno putovanje/Odmor.

Istraživanje je sprovedeno putem ličnom anketiranja u svakom od motela u Srbiji u periodu od 1.7.2018. godine do 31.7.2018. godine. Ukupno smo dobili 240 validnih odgovora, dakle u svakom od motela u Srbiji po 30 ispitanika. U istraživanje smo uključili samo punoletne osobe.

REZULTATI DESKRIPTIVNE STATISTIČKE ANALIZE

U Tabeli 49 predstavljeni su rezultati deskriptivne statističke analize koji se odnose na socio-demografske karakteristike uzorka. U uzorku je više anketiranih muškog pola (59,6%), dok je ispitanika ženskog pola 40,4%. Najviše ispitanika pripada starosnoj kategoriji od 40 do 49 godina (49,2% ispitanika u uzorku), druga najzastupljenija starosna kategorija su ispitanici od 30 do 39 godina udelom od 25%. Više od dve trećine uzorka čine ispitanici koji su u braku ili u vezi. Najveći broj ispitanika je u kategoriji zaposlenih (55,4% ispitanika), dok drugu najveću kategoriju ispitanika čine nezaposleni (30,4% ispitanika).

Tabela 49: Rezultati deskriptivne statističke analize: Pol, Starost, Mesečni prihod, Radni status, Bračni status, Zemlja porekla, Mesto odrastanja, Razlog putovanja

Varijabla	Kategorija	Frekvencija	Procenat
Pol	Muški	143	59,6%
	Ženski	97	40,4%
	Ukupno	240	100,0%
Starosna kategorija (u godinama)	<30	44	18,3%
	30-39	60	25,0%
	40-49	118	49,2%

Varijabla	Kategorija	Frekvencija	Procenat
	50+	18	7,5%
	Ukupno	240	100,0%
Mesečni prihod (u srpskim dinarima)	<45 696	55	22,9%
	45696 do 50506	140	58,3%
	>50506	45	18,8%
	Ukupno	240	100,0%
Radni status	Zaposleni	133	55,4%
	Nezaposleni	73	30,4%
	Student	31	12,9%
	Penzioner	3	1,3%
	Ukupno	240	100,0%
Bračni status	U braku	42	17,5%
	U vezi	132	55,0%
	Sam/a	57	23,8%
	Drugo	9	3,8%
	Ukupno	240	240
Zemlja porekla	Srbija	119	49,6%
	Inostranstvo	121	50,4%
	Ukupno	240	100,0%
Mesto odrastanja	Selo	96	40,0%
	Grad	144	60,0%
	Ukupno	240	100,0%
Razlog putovanja	Poslovno	97	40,4%
	Privatno/turizam	143	59,6%

Varijabla	Kategorija	Frekvencija	Procenat
	Ukupno	240	100,0%
Stepen obrazovanja	Srednja škola	93	38,8%
	Viša škola	45	18,8%
	Osnovne studije	75	31,2%
	Master ili doktorske studije	27	11,2%
	Ukupno	240	100,0%

Izvor: istraživanje

Za svih predloženih 18 skala kojima smo merili dimenzije očekivanja gostiju testirali smo pouzdanost. Vrednosti Kronbahove alfe za sve dimenzije kreće se između 0,61 i 0,89. Sve vrednosti su veće od 0,6, u skladu s Čurčilovim predlogom za istraživanja eksploratorne prirode (Churchill, 1979).

Prema predstavljenim rezultatima u Tabeli 50, tri dimenzije usluge kojima su gosti motela u ovom uzorku najzadovoljniji su: »Tačnost rezervacije«, »Tačnost fakturisanja i naplate« i »Lokacija motela«. Gostima motela u Srbiji u ovom uzorku nisu zadovoljni sledećim dimenzijama usluge: »Koristi od povezivanja«, »Komunikacija« i »Bezbednost«. Ovakav rezultat nije iznenađujući i u skladu je s prethodno predstavljenim rezultatima dobijenih metodom opažanja i strukturiranih intervjua, gde su menadžeri istakli da uglavnom ne vode nikakvu evidenciju o ciljnim segmentima, kao i da ključne partnere njihovih preduzeća predstavljaju samo dobavljači. Slične studije takođe dodatno potvrđuju naše rezultate (Lockyer, 2005; Caro i Garcia, 2008; Clemes, i sar., 2011).

Za svih 18 novokreiranih dimenzija (varijabli) sproveli smo Kolmogorov-Smirnov test kako bismo proverili normalnost distribucije istih. Prema rezultatima predstavljenim u Tabeli 50 možemo zaključiti da je utvrđena statistička signifikantnost na stepenu signifikantnosti $p < 0,001$ za sve dimenzije očekivanja gostiju motela. Na osnovu tog podataka zaključujemo, da ćemo u nastavku, za utvrđivanje statistički značajnih razlika između različitih grupa poduzoraka koristiti dve grupe neparametrijskih testova: Men Vitnijev U test i Kruškal Volisov H test.

Tabela 50: Srednje vrednosti, Kronbah alfa i Rezultati Kolmogorov-Smirnovog testa za dimenzije očekivanja gostiju motela

Dimenzija	Srednja vrednost	Kronbah alfa	Vrednost Kolmogorov-Smirnovog statistika	Signifikantnost
Nezavisne varijable – Dimenzije zadovoljstva gostiju uslugama motela				
Profesionalnost osoblja	3,78	0,62	0,106	0,000
Tačnost rezervacije	4,63	0,69	0,188	0,000
Opipljivi elementi - motel	4,37	0,71	0,137	0,000
Čistoća i udobnost sobe	4,43	0,77	0,140	0,000
Parking	4,47	0,73	0,200	0,000
Buka	3,75	0,64	0,136	0,000
Bezbednost	2,57	0,89	0,246	0,000
Tačnost fakturisanja i naplate	4,55	0,86	0,240	0,000
Lokacija	4,32	0,64	0,218	0,000
Prijatan boravak	4,3	0,78	0,166	0,000
Fizičko okruženje restorana	4,04	0,74	0,247	0,000
Kvalitet hrane	3,81	0,65	0,193	0,000
Komunikacija	2,16	0,68	0,161	0,000
Koristi od	2,11	0,61	0,180	0,000

Dimenzija	Srednja vrednost	Kronbah alfa	Vrednost Kolmogorov-Smirnovog statistika	Signifikantnost
Nezavisne varijable – Dimenzije zadovoljstva gostiju uslugama motela				
povezivanja				
Zavisne varijable – Bihevioralne namere i povezani konstrukti				
Celokupni kvalitet usluge	3,86	0,62	0,160	0,000
Vrednost	4,12	0,66	0,156	0,000
Celokupno zadovoljstvo	4,08	0,61	0,160	0,000
Bihevioralne namere	3,81	0,69	0,163	0,000

Izvor: istraživanje

REZULTATI MEN-WITNIJEVOG U TESTA

Seriju Men-Vitnijevih U testova sproveli smo kako bismo utvrdili razlike u zadovoljstvu gostiju uslugama koje pružaju moteli u Srbiji u odnosu na pol, zemlju porekla, mesto odrastanja, odnosno za sve nominalne dihtomne varijable koje opisuju socio-demografski profil ispitanika.

Rezultati Men Vitnijevih U testova predstavljeni su u Tabeli 51. Na osnovu predstavljenih rezultata koji pokazuju statistički značajne razlike u medijanama, možemo utvrditi sledeće:

- prema polu statistički značajne razlike postoje za sledeće dimenzije zadovoljstva gostiju: Parking, Buka, Kvalitet hrane, Komunikacija i Koristi od povezivanja;
- prema zemlji porekla utvrđene su statistički značajne razlike za sledeće dimenzije zadovoljstva gostiju: Bezbednost i Kvalitet hrane;

- prema mestu odrastanja utvrđene su statistički značajne razlike za sledeće dimenzije zadovoljstva gostiju: Parking, Buka, Bezbednost, Tačnost fakturisanja i naplate, Prijatan boravak i Kvalitet hrane;
- prema razlogu putovanja utvrđene statistički značajne razlike za sledeće dimenzije zadovoljstva gostiju: Parking, Buka i Koristi od povezivanja.

Takođe, zaključujemo da za dimenzije Profesionalnost osoblja, Tačnost rezervacije, Opipljivi elementi – motel, Čistoća i udobnost sobe, Lokacija i Fizičko okruženje restorana, nisu utvrđene statistički značajne razlike. Kako bismo između kojih grupa postoje statistički značajne razlike, u nastavku prikazujemo razlike u medijanama samo za testove koji su pokazali statističku značajnost.

Tabela 51: Rezultati Men-Vitnijevog U testa

Dimenzija očekivanja gostiju motela	Vrednost Z statistika (Pol)	Vrednost Z statistika (Zemlja porekla)	Vrednost Z statistika (Mesto odrastanja)	Vrednost Z statistika (Razlog putovanja)
Profesionalnost osoblja	-0,587	-0,779	-1,848	-1,238
Tačnost rezervacije	-1,757	-0,302	-0,256	-1,651
Opipljivi elementi – motel	-0,715	-0,616	-0,197	-1,031
Čistoća i udobnost sobe	-0,698	-0,892	-0,551	-1,586
Parking	-3,752**	-1,857	-4,851**	-2,137*
Buka	-1,982*	-0,114	-8,292**	-3,224**
Bezbednost	-1,783	-2,107*	-8,763**	-0,287
Tačnost fakturisanja i naplate	-1,795	-0,594	-7,532**	-0,375

Dimenzija očekivanja gostiju motela	Vrednost Z statistika (Pol)	Vrednost Z statistika (Zemlja porekla)	Vrednost Z statistika (Mesto odrastanja)	Vrednost Z statistika (Razlog putovanja)
Lokacija	-0,722	-1,760	-1,234	-0,512
Prijatan boravak	-0,747	-1,886	-2,405*	-0,815
Fizičko okruženje restorana	-0,827	-1,478	-0,556	-0,573
Kvalitet hrane	-2,540*	-2,593**	-6,880**	-1,480
Komunikacija	-3,582**	-0,766	-1,877	-1,376
Koristi od povezivanja	-2,061*	-1,799	-0,945	-2,739**
** p<0.01; *p<0.05				

Izvor: istraživanje

U tabeli 52 predstavljene su razlike u medijanama za dimenzije očekivanja gostiju u odnosu na pol za koje je utvrđena statistička značajnost. Utvrđujemo, da su muškarci u proseku zadovoljniji svim predstavljenim aspektima motelskog proizvoda za koje su utvrđene statistički značajne razlike (Parking, Buka, Kvalitet hrane, Komunikacija i Koristi od povezivanja).

Tabela 52: Razlike u medijanama za statistički značajne dimenzije zadovoljstva gostiju motela u zavisnosti od pola ispitanika

Dimenzija očekivanja gostiju	Pol	Broj ispitanika	Mean Rank	Sum of Ranks
Parking	Muški	143	133,89	19146,50
	Ženski	97	100,76	9773,50
	Ukupno	240		
Buka	Muški	143	127,74	18267,00
	Ženski	97	109,82	10653,00
	Ukupno	240		
Kvalitet hrane	Muški	143	129,72	18550,50
	Ženski	97	106,90	10369,50
	Ukupno	240		
Komunikacija	Muški	143	107,52	15376,00
	Ženski	97	139,63	13544,00
	Ukupno	240		
Koristi od povezivanja	Muški	143	113,19	16186,00
	Ženski	97	131,28	12734,00
	Ukupno	240		

Izvor: istraživanje

U tabeli 53 predstavljene su razlike u medijanama za dimenzije zadovoljstva gostiju u odnosu na zemlju porekla ispitanika (Srbija ili inostranstvo) za koje je utvrđena statistička značajnost. Utvrđujemo, da su strani gosti zadovoljniji dimenzijom bezbednosti u motelima, dok su domaći gosti zadovoljniji kvalitetom hrane u motelima u Srbiji.

Tabela 53: Razlike u medijanama za statistički značajne dimenzije zadovoljstva gostiju motela u zavisnosti od zemlje porekla ispitanika

Dimenzija očekivanja gostiju	Zemlja porekla	Broj ispitanika	Mean Rank	Sum of Ranks
Bezbednost	Srbija	119	111,15	13226,50
	Inostranstvo	121	129,70	14283,00
	Ukupno	240		
Kvalitet hrane	Srbija	119	132,03	15711,50
	Inostranstvo	121	109,16	13208,50
	Ukupno	240		

Izvor: istraživanje

U Tabeli 54 predstavljene su razlike u medijanama za dimenzije zadovoljstva gostiju u odnosu na mesto odrastanja ispitanika (selo ili grad) za koje je utvrđena statistička značajnost. Utvrđujemo, da je potencijalnim gostima koji su odrasli na selu zadovoljniji bezbednošću u motelima u Srbiji, dok su potencijalnim gostima koji su odrasli u gradu zadovoljniji svim ostalim dimenzijama za koje su utvrđene statistički značajne razlike (Parking, Buka, Tačnost fakturisanja i naplate, Prijatan boravak i Kvalitet hrane).

Tabela 54: Razlike u medijanama za statistički značajne dimenzije očekivanja gostiju motela u zavisnosti od mesta odrastanja ispitanika

Dimenzija očekivanja gostiju	Mesto odrastanja	Broj ispitanika	Mean Rank	Sum of Ranks
Parking	Selo	96	94,75	9096,00
	Grad	144	137,67	19824,00

Dimenzija očekivanja gostiju	Mesto odrastanja	Broj ispitanika	Mean Rank	Sum of Ranks
	Ukupno	240		
Buka	Selo	96	75,45	7243,50
	Grad	144	150,53	21676,50
	Ukupno	240		
Bezbednost	Selo	96	167,75	16104,00
	Grad	144	89,00	12816,00
	Ukupno	240		
Tačnost fakturisanja i naplate	Selo	96	81,97	7869,00
	Grad	144	146,19	21051,00
	Ukupno	240		
Prijatan boravak	Selo	96	107,63	10332,00
	Grad	144	129,08	18588,00
	Ukupno	240		
Kvalitet hrane	Selo	96	83,34	8001,00
	Grad	144	145,27	20919,00
	Ukupno	240		

Izvor: istraživanje

U Tabeli 55 predstavljene su razlike u medijanama za dimenzije zadovoljstva gostiju u odnosu na primarni razlog putovanja ispitanika (poslovno ili privatno putovanje/turizam) za koje je utvrđena statistička značajno. Utvrđujemo, da su gosti motela koji putuju iz privatnih razloga zadovoljniji parkingom, nivoom buke u sobi i koristima od povezivanja od gostiju koji iz putuju iz poslovnih razloga i odsedaju u motelima.

Tabela 55: Razlike u medijanama za statistički značajne dimenzije očekivanja gostiju motela u zavisnosti od razloga putovanja ispitanika

Dimenzija zadovoljstva gostiju	Razlog putovanja	Broj ispitanika	Mena Ranka	Šum od Ranka
Parking	Poslovno	97	109,25	10597,50
	Privatno	143	128,13	18915,50
	Ukupno	240		
Buka	Poslovno	97	103,14	10004,50
	Privatno	143	132,28	18915,50
	Ukupno	240		
Koristi od povezivanja	Poslovno	97	106,18	10299,00
	Privatno	143	130,22	18621,00
	Ukupno	240		

Izvor: istraživanje

REZULTATI KRUŠKAL-VOLISOVOG H TESTA

Kruškal-Volisov H test koristili smo za utvrđivanje statistički značajnih razlika za sve dimenziju zadovoljstva gostiju motela između različitih grupa uzorka koje imaju više od dve kategorije: Starost, Mesečni prihod, Radni status i Bračni status. Rezultati serije Kruškal-Volisovih H testova predstavljen je u Tabeli 56. Na osnovu predstavljenih rezultata možemo zaključiti da su utvrđene statistički značajne razlike za sledeće dimenzije zadovoljstva gostiju:

- Prema starosnoj kategoriji ispitanika: Opipljivi elementi – motel, Čistoća i udobnost sobe, Parking, Buka, Bezbednost, Tačnost fakturisanja i naplate, Lokacija, Kvalitet hrane, Koristi od povezivanja;

- Prema mesečnom prihodu ispitanika: Čistoća i udobnost sobe, Parking, Buka, Bezbednost, Tačnost fakturisanja i naplate, Prijatan boravak, Fizičko okruženje restorana i Kvalitet hrane;
- Prema radnom statusu ispitanika: Tačnost rezervacije, Opipljivi elementi – motel, Parking, Buka, Bezbednost, Tačnost fakturisanja i naplate, Lokacija, Kvalitet hrane;
- Prema bračnom statusu ispitanika: Opipljivi elementi – motel, Buka, Bezbednost, Prijatan boravak, Kvalitet hrane;
- Prema stepenu obrazovanja ispitanika nisu utvrđene statistički značajne razlike.

Tabela 56: Rezultati Kruškal-Volisovog H testa

Dimenzija očekivanja gostiju motela	Hi kvadrat (Starost)	Hi kvadrat (Mesečni prihod)	Hi kvadrat (Radni status)	Hi kvadrat (Bračni status)	Hi kvadrat (Stepen obrazovanja)
Profesionalnost osoblja	1,841	1,443	2,431	2,714	3,227
Tačnost rezervacije	4,277	2,433	8,687*	1,920	2,892
Opipljivi elementi - motel	29,343**	1,119	18,399**	16,361**	1,158
Čistoća i udobnost sobe	8,398*	13,831**	6,302	3,104	2,078
Parking	15,210**	7,666*	19,281**	2,317	5,061
Buka	80,805**	14,218**	50,281**	26,564**	2,913
Bezbednost	73,118**	15,372**	29,412**	32,916**	3,936
Tačnost fakturisanja i naplate	37,272**	23,003**	17,082**	6,152	2,530

Dimenzija očekivanja gostiju motela	Hi kvadrat (Starost)	Hi kvadrat (Mesečni prihod)	Hi kvadrat (Radni status)	Hi kvadrat (Bračni status)	Hi kvadrat (Stepen obrazovanja)
Lokacija	21,187**	2,657	10,073*	0,543	0,240
Prijatan boravak	4,363	8,511*	1,627	10,587*	1,961
Fizičko okruženje restorana	5,757	7,218*	0,778	2,774	0,849
Kvalitet hrane	83,716**	6,533*	53,018**	16,689**	1,593
Komunikacija	14,261**	2,366	5,776	2,222	2,527
Koristi od povezivanja	10,234**	0,132	0,732	4,106	5,720
** p<0.01; *p<0.05					

Izvor: istraživanje

REZULTATI JEDNOSTAVNE REGRESIJE ANALIZE

Jednostavnu regresionu analizu koristimo kako bismo utvrdili uticaj jedne nezavisne varijable na jednu zavisnu varijablu. Ovaj uticaj izražavamo pomoću regresione jednačine. Uslov za izvođenje regresione analize jeste normalna distribucija zavisne varijable (Bastič, 2006).

S obzirom na prethodnu utvrđenu distribuciju varijabli koja značajno odstupa od normalne distribucije, sve varijable koje će u nastavku biti korišćene kao zavisne varijable transformisali smo korišćenjem prirodnog logaritma na način:

$$NOVA \text{ VARIJABLA} = \ln (K - \text{vrednost stare varijable}),$$

pri čemu je:

$$K = \text{najveća moguća vrednost varijable} + 1.$$

U Tabeli 57 istraživali smo uticaj nezavisne varijable »Celokupni kvalitet usluge« na varijablu »Vrednost«. Korelacijski koeficijent ($R=0,601$) ukazuje na srednje jaku povezanost između nezavisne promenljive »Celokupni kvalitet usluge« i zavisne promenljive »Vrednost«. Determinacijski koeficijent ($R^2 = 0,561$) pokazuje procenat objašnjene varijanse zavisne promenljive. 56,1% celokupne varijanse objašnjeno je pomoću varijabilnosti promenljive »Celokupni kvalitet usluge«.

Tabela 57: Kvalitet regresionog modela

R (korelacijski koeficijent)	R^2 (determinacijski koeficijent)	Prilagođeni determinacijski koeficijent	Standardna greška ocene
0,601	0,561	0,358	0,22508

Izvor: istraživanje

U Tabeli 58 predstavljeni su rezultati F testa pomoću koga želimo utvrditi linearnu povezanost između nezavisne i zavisne promenljive. S obzirom da je vrednost F testa statistički značajna, zaključujemo da se regresioni koeficijent statistički značajno razlikuje od 0 ($p<0,01$).

Tabela 58: Rezultat F testa

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Aritmetička sredina kvadrata	F	Signifikantnost
Regresija	6,801	1	6,801	134,242	0,000
Rezidual	12,058	238	0,051		
Ukupno	18,859	239			

Izvor: istraživanje

Vrednost statistika t i stepen signifikantnosti (Tabela 59) ukazuju na to da se regresioni koeficijent značajno razlikuje od 0, odnosno da postoji zavisnost između promenljive „Celokupni kvalitet usluge“ i „Vrednost“. Regresiona jednačina stoga glasi:

$$y = 0,202 + 0,576x.$$

Tabela 59: Vrednost regresionog koeficijenta

	Nestandardizovane vrednosti koeficijenata		Standardizovani koeficijenti	T	Signifikantnost
	β	Standardna greška	Beta		
Konstanta	0,202	0,039		5,326	0,000
Celokupni kvalitet usluge	0,576	0,050	0,601	11,586	0,000

Izvor: istraživanje

U Tabeli 60 istraživali smo uticaj nezavisne varijable »Vrednost« na varijablu »Bihevioralne namere«. Korelacijski koeficijent ($R=0,626$) ukazuje na srednje jaku povezanost između nezavisne promenljive »Vrednost« i zavisne promenljive »Bihevioralne namere«. Determinacijski koeficijent ($R^2=0,592$) pokazuje procenat objašnjene varijanse zavisne promenljive. 59,2% celokupne varijanse objašnjeno je pomoću varijabilnosti promenljive »Celokupni kvalitet usluge«.

Tabela 60: Kvalitet regresionog modela

R (korelacijski koeficijent)	R^2 (determinacijski koeficijent)	Prilagođeni determinacijski koeficijent	Standardna greška ocene
0,626	0,592	0,590	0,26693

Izvor: istraživanje

U Tabeli 61 predstavljeni su rezultati F testa pomoću koga želimo utvrditi linearnu povezanost između nezavisne i zavisne promenljive. S obzirom da je vrednost F

testa statistički značajna, zaključujemo da se regresioni koeficijent statistički značajno razlikuje od 0 ($p < 0,01$).

Tabela 61: Rezultat F testa

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Aritmetička sredina kvadrata	F	Signifikantnost
Regresija	10,940	1	10,940	153,535	0,000
Rezidual	16,958	238	0,071		
Ukupno	27,898	239			

Izvor: istraživanje

Vrednost statistika t i stepen signifikantnosti (Tabela 62) ukazuju na to da se regresioni koeficijent značajno razlikuje od 0, odnosno da postoji zavisnost između promenljive „Vrednost“ i „Bihevioralne namere“. Regresiona jednačina stoga glasi:

$$y = 0,258 + 0,762x.$$

Tabela 62: Vrednost regresionog koeficijenta

	Nestandardizovane vrednosti koeficijenata		Standardizovani koeficijenti	T	Signifikantnost
	β	Standardna greška	Beta		
Konstanta	0,258	0,042		6,214	0,000
Vrednost	0,762	0,061	0,626	12,391	0,000

Izvor: istraživanje

REZULTATI VIŠESTRUKKE REGRESIONE ANALIZE

Višestruku regresionu analizu koristili smo kako bismo utvrdili uticaj posebnih dimenzija zadovoljstva gostiju uslugom motela na celokupni kvalitet usluge u motelu. S tim u vezi, u model smo uključili svih 14 dimenzija zadovoljstva gostiju. Na osnovu

rezultata predstavljenih u Tabeli 63 možemo zaključiti da na osnovu analize VIF pokazatelja sve zavisne varijable uključene u model značajno doprinose istom. Međutim, iz dalje analize isključićemo zavisne varijable čiji koeficijenti nisu pokazali statistički značajan uticaj na nezavisnu varijablu „Celokupni kvalitet usluge“ ($p > 0,05$): Profesionalnost osoblja, Tačnost rezervacije, Soba, Tačnost fakturisanja i naplate, Lokacija, Prijatan boravak, Fizičko okruženje restorana i Kvalitet hrane.

Tabela 63: Vrednost regresionih koeficijenata

	Nestandardizovane vrednosti koeficijenata		Standardizovani koeficijenti	t	Sig.	Statistika kolinearnosti	
	β	Standardna greška	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	4,128	0,676		6,107	0,000		
Profesionalnost osoblja	0,017	0,058	0,014	0,288	0,774	0,856	1,158
Tačnost rezervacije	0,039	0,051	0,039	0,774	0,440	0,827	1,209
Opipljivi elementi - motel	0,201	0,071	0,168	2,839	0,005	0,606	1,649
Soba	0,066	0,079	0,045	0,838	0,403	0,732	1,367
Parking	0,294	0,055	0,312	5,380	0,000	0,629	1,591
Buka	0,196	0,031	0,510	6,409	0,000	0,333	3,001
Bezbednost	0,143	0,021	0,643	6,673	0,000	0,227	4,398
Tačnost fakturisanja i naplate	0,031	0,041	0,044	0,754	0,452	0,632	1,582
Lokacija	0,006	0,048	0,006	0,117	0,907	0,822	1,217
Prijatan boravak	0,032	0,044	0,039	0,728	0,469	0,718	1,392
Fizičko okruženje restorana	0,058	0,037	0,077	1,565	0,119	0,872	1,147
Kvalitet hrane	0,060	0,040	0,117	1,491	0,137	0,345	2,899
Komunikacija	0,092	0,038	0,144	2,453	0,015	0,610	1,639
Koristi	0,154	0,038	0,215	4,097	0,000	0,768	1,302

Izvor: istraživanje

Kvalitet regresionog modela predstavljen je u Tabeli 64. Višestruki korelacijski koeficijent iznosi R iznosi 0,711 što znači da postoji jaka povezanost između zavisne varijable i svih nezavisnih varijablu koje su uključene u regresioni model. Višestruku prilagođeni determinacijski koeficijent iznosi 0,593 što znači da je 59,3% varijabilnost zavisne promenljive „Celokupne kvalitet usluge“ objašnjeno varijabilnošću nezavisnih varijabli koje su uključene u model. Durbin-Votsonov koeficijent iznosi 1,551 na osnovu čije vrednosti možemo zaključiti da postoji pozitivna korelacija među rezidualima koja ne predstavlja ozbiljan problema (prihvatljive vrednosti Durbin-Votsonovog koeficijenta su veće od jedan, a manje od tri).

Tabela 64: Kvalitet regresionog modela

R (korelacijski koeficijent)	R square (determinacijski koeficijent)	Prilagođeni determinacijski koeficijent	Standardna greška ocene	Durbin-Votsonov koeficijent
0,711	0,606	0,593	0,20844	1,551

Izvor: istraživanje

U Tabeli 65 predstavljeni su rezultati F testa pomoću koga zaključujemo da se barem jedan od regresionih koeficijenata statistički značajno razlikuje od 0 ($p < 0,01$).

Tabela 65: Rezultat F testa

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Aritmetička sredina kvadrata	F	Signifikantnost
Regresija	10,362	6	1,727	39,748	0,000
Rezidual	10,124	233	0,043		
Ukupno	20,486	239			

Izvor: istraživanje

Na osnovu rezultata predstavljenih u Tabeli 66, kreiramo sledeći regresioni model:

$$y = 3,174 + 0,223 * \text{opipljivi elementi} + 0,297 * \text{parking} + 0,199 * \text{buka} + 0,123 * \text{bezbednost} + 0,09 * \text{komunikacija} + 0,159 * \text{koristi}.$$

Tabela 66: Vrednost regresionih koeficijenata

	Nestandardizovane vrednosti koeficijenata		Standardizovani koeficijenti	t	Sig.	Statistika kolinearnosti	
	B	Standardna greška	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	3,174	0,342		9,228	0,000		
Opipljivi elementi - motel	0,223	0,068	0,186	3,290	0,001	0,663	1,509
Parking	0,297	0,053	0,315	5,629	0,000	0,676	1,480
Buka	0,199	0,027	0,517	7,433	0,000	0,439	2,277
Bezbednost	0,123	0,015	0,551	8,096	0,000	0,458	2,186
Komunikacija	0,090	0,036	0,140	2,477	0,014	0,660	1,514
Koristi	0,159	0,037	0,221	4,303	0,000	0,802	1,246

Izvor: istraživanje

REZULTATI REGRESIONE ANALIZE S VEŠTAČKIM VARIJABLAMA

U nastavku nas je zanimalo kako različite promenljive koje opisuju socio-demografski profila gostiju utiču na ocenu celokupnog kvaliteta usluge od strane gostiju motela u Srbiji. Stoga smo u prethodno predstavljen regresioni model dodatno uključili spomenute varijable. S obzirom da su to varijable s slabijim merskim karakteristikama, merene na nominalnoj ili ordinalnoj lestvici, u model mogu biti uključene jedino kao veštačke promenljive (engl. *dummy variables*).

U prvoj fazi u model smo uključili samo dihtomne promenljive koje opisuju socio-demografski profil ispitanika: Pol, Razlog putovanja, Zemlja porekla i Mesto odrastanja. Na osnovu rezultata predstavljenih u Tabeli 67 možemo zaključiti da jedino promenljiva »Razlog putovanja« im statistički značajan uticaj na ocenu Celokupnog

kvaliteta usluge motela od strane gostiju, dok ostale novouključene varijable nisu pokazale statistički značajan uticaj ($p > 0,05$).

Tabela 67: Vrednost regresionih koeficijenata

	Nestandardizovane vrednosti koeficijenata		Standardizovani koeficijenti	t	Sig.	Statistika kolinearnosti	
	B	Standardna greška	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	2,994	0,339		8,830	0,000		
Pol	0,036	0,030	0,060	1,197	0,233	0,808	1,237
Razlog putovanja	0,111	0,029	0,186	3,825	0,000	0,849	1,178
Zemlja porekla	0,030	0,028	0,051	1,082	0,280	0,904	1,106
Mesto odrastanja	0,021	0,039	0,035	0,535	0,593	0,469	2,133
Opipljivi elementi - motel	0,245	0,068	0,205	3,605	0,000	0,624	1,603
Parking	0,276	0,052	0,292	5,255	0,000	0,650	1,538
Buka	0,183	0,028	0,477	6,577	0,000	0,383	2,613
Bezbednost	0,111	0,017	0,500	6,648	0,000	0,356	2,812
Komunikacija	0,078	0,036	0,121	2,157	0,032	0,635	1,574
Koristi	0,147	0,037	0,204	4,011	0,000	0,777	1,287

Izvor: istraživanje

Kvalitet novog modela predstavljen je u Tabeli 68. Višestruki korelacijski koeficijent sada iznosi 0,729 što ukazuje na još jaču povezanost između zavisne varijable i svih nezavisnih varijabli koje su uključene u regresioni model. Višestruku prilagođeni determinacijski koeficijent iznosi 0,617 i time objašnjava veću varijabilnost zavisne promenljive „Celokupne kvalitet usluge“ pomoću varijabilnosti nezavisnih varijabli koje su uključene u model (61,7%). Durbin-Votsonov koeficijent iznosi 1,522 na osnovu čije vrednosti možemo zaključiti da postoji pozitivna korelacija među rezidualima koja ne predstavlja ozbiljan problema.

Tabela 68: Kvalitet regresionog modela

R (korelacijski koeficijent)	R square (determinacijski koeficijent)	Prilagođeni determinacijski koeficijent	Standardna greška ocene	Durbin-Votsonov koeficijent
0,729	0,631	0,617	0,20346	1,522

Izvor: istraživanje

U Tabeli 69 predstavljeni su rezultati F testa pomoću koga zaključujemo da se barem jedan od regresionih koeficijenata u novom modelu statistički značajno razlikuje od 0 ($p < 0,01$).

Tabela 69: Rezultat F testa

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Aritmetička sredina kvadrata	F	Signifikantnost
Regresija	10,882	7	1,555	37,552	0,000
Rezidual	9,604	232	0,041		
Ukupno	20,486	239			

Izvor: istraživanje

Na osnovu rezultata predstavljenih u Tabeli 70, kreiramo sledeći regresioni model:

$$y = 3,011 + 0,099 * \text{razlog putovanja} + 0,248 * \text{opipljivi elementi} + 0,275 * \text{parking} + 0,177 * \text{buka} + 0,114 * \text{bezbednost} + 0,088 * \text{komunikacija} + 0,147 * \text{koristi.}$$

Za veštačku varijablu »Razlog putovanja« imamo dve regresione jednačine:

$$y = 3,011 + 0,248 * \text{opipljivi elementi} + 0,275 * \text{parking} + 0,177 * \text{buka} + 0,114 * \text{bezbednost} + 0,088 * \text{komunikacija} + 0,147 * \text{koristi (za privatna putovanja);}$$

$$y = 3,11 + 0,248 * \text{opipljivi elementi} + 0,275 * \text{parking} + 0,177 * \text{buka} + 0,114 * \text{bezbednost} + 0,088 * \text{komunikacija} + 0,147 * \text{koristi (za poslovna putovanja).}$$

Na osnovu predstavljenog rezultata zaključujemo da su gosti koji putuju iz poslovnih razloga pozitivnije ocenjuju celokupan kvalitet usluge motela od gostiju koju putuju iz privatnih razloga (turista).

Tabela 70: Vrednost regresionih koeficijenata

	Nestandardizovane vrednosti koeficijenata		Standardizovani koeficijenti	T	Sig.	Statistika kolinearnosti	
	B	Standardna greška	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	3,011	0,337		8,942	0,000		
Razlog putovanja	0,099	0,028	0,166	3,543	0,000	0,915	1,093
Opipljivi elementi - motel	0,248	0,067	0,207	3,730	0,000	0,655	1,527
Parking	0,275	0,052	0,292	5,299	0,000	0,666	1,502
Buka	0,177	0,027	0,460	6,592	0,000	0,416	2,405
Bezbednost	0,114	0,015	0,512	7,595	0,000	0,445	2,247
Komunikacija	0,088	0,035	0,137	2,480	0,014	0,660	1,514
Koristi	0,147	0,036	0,205	4,061	0,000	0,76	1,257

Izvor: istraživanje

U nastavku nas je zanimalo kakav uticaj na postojeći model imaju promenljive koje opisuju socio-demografski profil gostiju, a imaju više od dve vrednosti. Najbolji način za njihovu uključivanje u postojeći regresioni model jeste utvrditi uticaj kao grupe promenljivih. Stoga smo svaku od tih varijabli (Starost, Mesečni prihodi, Radni status, Bračni status i Stepen obrazovanja) prekodirali u veći broj veštačkih promenljivih, odnosno zavisno od broja kategorija koju ima svaka od varijabli. Prilikom uključivanja pomenutih varijabli u postojeći model vodili smo se preporukom koju daje Bastič (2006) da prilikom uključivanja ovakvih grupa promenljivih u model, jedna kategorija uvek mora biti izvan modela, jer u suprotnom slučaju javlja se problem multikolinearnosti. Takva kategorija varijable koja se ne pojavljuje u regresionom modelu naziva se referentna kategorija.

U Tabeli 71 predstavljeni su rezultati F testa za dva modela, prethodno predstavljenog linearnog modela i novog modela u koji smo uključili grupu veštačkih promenljivih »Starost«. Drugi F test upoređuje drugi model s prvim i proverava, da li je

uticaj svih dodatnih promjenjivih zajedno statistički značajan. Na osnovu predstavljenih rezultata u Tabeli 71 možemo da zaključimo da barem jedna od dodatnih veštačkih promjenjivih iz grupe »Starost« statistički značajno utiče na zavisnu promjenljivu »Celokupni kvalitet usluge«. Kao referentnu kategoriju u ovom slučaju izabrali smo starosnu kategoriju mlađih od 30.

Tabela 71: Promena regresionog modela s uključivanjem grupe promjenljivih »Starost«

Mo del	R	R square	Adj. R square	Std. Err. of the Est	Statističke promene					Durbin-Watson
					R Square Change	F change	df1	df2	Sig. F change	
1	0,729	0,631	0,617	0,20346	0,631	37,552	7	232	0,000	1,522
2	0,740	0,648	0,628	0,20116	0,016	2,782	3	239	0,042	1,661

Izvor: istraživanje

U Tabeli 72 predstavljeni su rezultati F testa pomoću koga zaključujemo da se barem jedan od regresionih koeficijenata u novom modelu statistički značajno razlikuje od 0 ($p < 0,01$).

Tabela 72: Rezultat F testa

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Aritmetička sredina kvadrata	F	Signifikantnost
Regresija	11,219	10	1,122	27,727	0,000
Rezidual	9,266	229	0,040		
Ukupno	20,486	239			

Izvor: istraživanje

Iz predstavljenih rezultata (tab. 73) vidimo da su gosti u starosnoj kategoriji od 31 do 40 godina zadovoljniji uslugama motela od gostiju u starosnoj kategoriji do 30 godina, gosti u starosnoj kategoriji od 41 do 50 godina su zadovoljniji uslugama motela od gostiju u starosnoj kategoriji do 30 godina, kao i da su gosti u starosnoj kategoriji od više od 50 godina zadovoljniji od gostiju u starosnoj kategoriji do 30 godina. Takođe zaključujemo da su razlike između prve i druge starosne kategorije, kao i između prve i treće starosne kategorije statistički značajne, dok ostale razlike nisu statistički značajne.

Tabela 73: Vrednost regresionih koeficijenata

	Nestandardizovane vrednosti koeficijenata		Standardizovani koeficijenti	T	Sig.	Statistika kolinearosti	
	B	Standardna greška	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	2,829	0,342		8,621	0,000		
Opipljivi elementi - motel	0,226	0,068	0,189	3,308	0,001	0,606	1,651
Parking	0,267	,052	0,283	5,146	0,000	0,652	1,534
Buka	0,198	0,028	0,516	7,190	0,000	0,384	2,602
Bezbednost	0,095	0,017	0,429	5,507	0,000	0,326	3,071
Komunikacija	0,087	0,035	0,136	2,453	0,014	0,646	1,548
Koristi	0,159	0,036	0,221	4,397	0,000	0,784	1,276
Razlog putovanja	0,093	0,029	0,156	3,168	0,002	0,819	1,221
Starost_d2	0,142	0,050	0,210	2,810	0,005	0,354	2,823
Starost_d3	0,132	0,052	0,226	2,522	0,012	0,247	4,053
Starost_d4	0,117	0,072	0,105	1,625	0,105	0,46	2,132

Izvor: istraživanje

U Tabeli 74 predstavljeni su rezultati F testa za dva modela, prethodno predstavljenog linearnog modela i novog modela u koji smo uključili grupu veštačkih promenljivih »Mesečni prihodi«. Drugi F test upoređuje drugi model s prvim i proverava, da li je uticaj svih dodatnih promenljivih zajedno statistički značajan. Na osnovu predstavljenih rezultata u Tabeli 74 možemo da zaključimo da niti jedna od dodatnih veštačkih promenljivih iz grupe »Mesečni prihod« statistički značajno ne utiče na zavisnu promenljivu »Celokupni kvalitet usluge«. Kao referentnu kategoriju u ovom slučaju izabrali smo goste za podprosečnim primanjima (Tabela 74).

Tabela 74: Promena regresionog modela s uključivanjem grupe promenljivih »Mesečni prihod«

Model	R	R square	Adj. R square	Std. Err. of the Est	Statističke promene					Durbin-Watson
					R Square Change	F change	df1	df2	Sig. F change	
1	0,729	0,631	0,617	0,20346	0,631	37,552	7	232	0,000	1,522
2	0,733	0,638	0,620	0,20292	0,007	1,624	2	230	0,199	1,531

Izvor: istraživanje

U Tabeli 75 predstavljeni su rezultati F testa za dva modela, prethodno predstavljenog linearnog modela i novog modela u koji smo uključili grupu veštačkih promenljivih »Radni status«. Drugi F test upoređuje drugi model s prvim i proverava, da li je uticaj svih dodatnih promenljivih zajedno statistički značajan. Na osnovu predstavljenih rezultata u Tabeli 75 možemo da zaključimo da barem jedna od dodatnih veštačkih promenljivih iz grupe »Radni status« statistički značajno utiče na zavisnu promenljivu »Celokupni kvalitet usluge«. Kao referentnu kategoriju u ovom slučaju izabrali smo studente.

Tabela 75: Promena regresionog modela s uključivanjem grupe promenljivih »Radni status«

Mo del	R	R square	Adj. R square	Std. Err. of the Est	Statističke promene					Durbin-Watson
					R Square Change	F change	df1	df2	Sig. F change	
1	0,729	0,631	0,617	0,20346	0,631	37,552	7	232	0,000	1,522
2	0,744	0,654	0,634	0,19978	0,023	3,877	3	229	0,010	1,599

Izvor: istraživanje

U Tabeli 76 predstavljeni su rezultati F testa pomoću koga zaključujemo da se barem jedan od regresionih koeficijenata u novom modelu statistički značajno razlikuje od 0 ($p < 0,01$).

Tabela 76: Rezultat F testa

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Aritmetička sredina kvadrata	F	Signifikantnost
Regresija	11,346	10	1,135	28,427	0,000
Rezidual	9,140	229	0,040		
Ukupno	20,486	239			

Izvor: istraživanje

Iz predstavljenih rezultata (tab. 77) vidimo da su gosti koji su zaposleni, gosti koji su nezaposleni, kao i gosti koji su penzionisani zadovoljniji uslugama motela u Srbiji od studenata. Takođe, zaključujemo da statistički značajne razlike postoje između grupe nezaposlenih i studenata ($p < 0,05$), kao i između grupe penzionera i studenata ($p < 0,01$), dok između zaposlenih i studenata ne postoje statistički značajnih razlika.

Tabela 77: Vrednost regresionih koeficijenata

	Nestandardizovane vrednosti koeficijenata		Standardizovani koeficijenti	T	Sig.	Statistika kolinearnosti	
	B	Standardna greška	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	2,937	0,334		8,942	0,000		
Opipljivi elementi - motel	0,267	0,066	0,223	4,036	0,000	0,639	1,566
Parking	0,252	0,052	0,267	4,888	0,000	0,651	1,536
Buka	0,193	0,027	0,503	7,140	0,000	0,393	2,547
Bezbednost	0,118	0,015	0,532	7,751	0,000	0,413	2,419
Komunikacija	0,086	0,035	0,135	2,451	0,015	0,640	1,562

	Nestandardizovane vrednosti koeficijenata		Standardizovani koeficijenti	T	Sig.	Statistika kolinearnosti	
	B	Standardna greška	Beta			Tolerancija	VIF
Koristi	0,133	0,036	0,185	3,681	0,000	0,772	1,296
Razlog putovanja	0,100	0,028	0,169	3,648	0,000	0,912	1,097
Zaposleni	0,090	0,046	0,154	1,943	0,053	0,312	3,209
Nezaposleni	0,133	0,045	0,209	2,926	0,004	0,382	2,616
Penzioner	0,292	0,123	0,111	2,373	0,018	0,892	1,122

Izvor: istraživanje

U Tabeli 78 predstavljeni su rezultati F testa za dva modela, prethodno predstavljenog linearnog modela i novog modela u koji smo uključili grupu veštačkih promenljivih »Bračni status«. Drugi F test upoređuje drugi model s prvim i proverava, da li je uticaj svih dodatnih promenljivih zajedno statistički značajan. Na osnovu predstavljenih rezultata u Tabeli 78 možemo da zaključimo da barem jedna od dodatnih veštačkih promenljivih iz grupe »Bračni status« statistički značajno utiče na zavisnu promenljivu »Celokupni kvalitet usluge«. Kao referentnu kategoriju u ovom slučaju izabrali smo kategoriju »drugo«.

Tabela 78: Promena regresionog modela s uključivanjem grupe promenljivih »Radni status«

Mo del	R	R square	Adj. R square	Std. Err. of the Est	Statističke promene					Durbin-Watson
					R Square Change	F change	df1	df2	Sig. F change	
1	0,729	0,631	0,617	0,20346	0,631	37,552	7	232	0,000	1,522
2	0,750	0,662	0,643	0,19784	0,031	5,454	3	229	0,001	1,597

Izvor: istraživanje

U Tabeli 79 predstavljeni su rezultati F testa pomoću koga zaključujemo da se barem jedan od regresionih koeficijenata u novom modelu statistički značajno razlikuje od 0 ($p < 0,01$).

Tabela 79: Rezultat F testa

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Aritmetička sredina kvadrata	F	Signifikantnost
Regresija	11,522	10	1,152	29,436	0,000
Rezidual	8,964	229	0,039		
Ukupno	20,486	239			

Izvor: istraživanje

Iz predstavljenih rezultata (tab. 80) vidimo da su gosti koji su u braku, gosti koji u vezi, kao i gosti koju su sami zadovoljniji uslugama motela u Srbiji od gostiju koji imaju neki drugi bračni status. Takođe, zaključujemo da sve prethodno pomenute razlike statistički značajne ($p < 0,05$).

Tabela 80: Vrednost regresionih koeficijenata

	Nestandardizovane vrednosti koeficijenata		Standardizovani koeficijenti	T	Sig.	Statistika kolinearnosti	
	B	Standardna greška	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	3,229	0,341		9,468	0,000		
Oppljivi elementi - motel	0,239	0,066	0,200	3,599	0,000	0,639	1,566
Parking	0,286	0,051	0,303	5,616	0,000	0,651	1,536
Buka	0,180	0,026	0,467	6,850	0,000	0,393	2,547
Bezbednost	0,126	0,015	0,568	8,281	0,000	0,413	2,419
Komunikacija	0,079	0,035	0,12	2,269	0,024	0,640	1,562
Koristi	0,150	0,036	0,210	4,218	0,000	0,772	1,296
Razlog putovanja	0,094	0,027	0,159	3,440	0,001	0,912	1,097
U braku	0,162	0,074	0,210	2,184	0,030	0,312	3,209
U vezi	0,160	0,07	0,273	2,283	0,023	0,382	2,616
Sam/a	0,257	0,072	0,374	3,580	0,000	0,892	1,122

Izvor: istraživanje

U Tabeli 81 predstavljeni su rezultati F testa za dva modela, prethodno predstavljenog linearnog modela i novog modela u koji smo uključili grupu veštačkih promenljivih »Stepen obrazovanja«. Drugi F test upoređuje drugi model s prvim i proverava, da li je uticaj svih dodatnih promenljivih zajedno statistički značajan. Na osnovu predstavljenih rezultata u Tabeli 81 možemo da zaključimo da niti jedna od dodatnih veštačkih promenljivih iz grupe »Stepen obrazovanja« statistički značajno ne utiče na zavisnu promenljivu »Celokupni kvalitet usluge«. Kao referentnu kategoriju u ovom slučaju izabrali smo goste koji su završili master ili doktorske studije (Tabela 81).

Tabela 81: Promena regresionog modela s uključivanjem grupe promenljivih »Mesečni prihod«

Model	R	R square	Adj. R square	Std. Err. of the Est	Statističke promene					Durbin-Watson
					R Square Change	F change	df1	df2	Sig. F change	
1	0,729	0,631	0,617	0,20346	0,631	37,552	7	232	0,000	1,522
2	0,731	0,635	0,619	0,21393	0,004	1,128	3	230	0,175	1,531

Izvor: istraživanje

DISKUSIJA

Kao što smo već istakli, osnovni cilj istraživanja predstavlja kreiranje savremenog poslovnog modela namenjenog motelima u Srbiji, prilagođenog potrebama savremenog tranzitnog turista. Kako bismo taj cilj dostigli, postavili smo veći broj hipoteza koje ćemo na ovom mestu testirati. Za testiranje postavljenih hipoteza korist ćemo rezultate svih prethodno sprovedenih istraživanja.

Hipoteza 1: Ugostiteljska ponuda motela u Srbiji nije prilagođena potrebama i očekivanjima tranzitnih turista.

Hipotezu smo podelili na tri dela, u skladu s podelom ugostiteljskih usluga na osnovne, pomoćne i dodatne usluge (Kosar, 2008).

Hipoteza 1₁: Ponuda smeštajnih kapaciteta u motelima u Srbiji nije prilagođena potrebama i očekivanjima tranzitnih turista.

Hipoteza 1₂: Ponuda hrane, pića i napitaka u motelima u Srbiji nije prilagođena potrebama tranzitnih turista.

Hipoteza 1₃: Ponuda pomoćnih i dodatnih usluga u motelima u Srbiji nije prilagođena potrebama i očekivanjima tranzitnih turista.

Na osnovu predstavljenih rezultata zaključujemo da hipotezu 1 možemo da potvrdimo zajedno sa svim njenih podhipotezama. U prilog potvrđivanju ove hipoteze

govore pre svega sledeći rezultati: mali broj ugostiteljskih objekata za smeštaj motelskog tipa (svega 8), njihova neravnomerna raspoređenost na celoj teritoriji Republike Srbije kao i prevashodna usmerenost na niže kategorije poslovanja. Takođe, zanemarljiv je udeo ležajeva u motelima u odnosu na ukupne smeštajne kapaciteta u Srbiji, koji iznosi svega 1,12%. U prilog potvrđivanju hipoteze govore i rezultati koji se odnose na razlike u očekivanjima potencijalnih gostiju i aktualnom stanju koje se odnosi na zadovoljstvo gostiju motela u Srbiji. Iako ih metodološki ne možemo uporediti, utvrdili smo da ipak značajne razlike postoje u očekivanjima potencijalnih gostiju od motela u Srbiji i zadovoljstvo aktualnih gostiju koji su boravili u motelima. Potencijalni gosti imaju viša očekivanja za sve dimenzije koje se odnose na uslugu smeštaja, uslugu hrane pića i napitaka, kao i na dopunske i dodatne usluge (Tabela 82). Takođe, na osnovu rezultata koje smo dobili putem metode opažanja, utvrdili smo da moteli u svojoj ponudi imaju dopunske i dodatne usluge koje nisu prevashodno namenjene potrebama tranzitnih turista, dok su usluge koje su namenjene ovom vidu turista (npr. usluge namenjene smeštaju motornih vozila) zanemarene. Stoga, hipotezu 1 zajedno sa svim njenih podhipotezama potvrđujemo.

Tabela 82: Srednje vrednosti za dimenzije očekivanja potencijalnih gostiju i zadovoljstvo aktualnih gostiju u motelima u Srbiji

Dimenzija	Očekivanja potencijalnih gostiju	Zadovoljstvo aktualnih gostiju
Profesionalnost osoblja	4,55	3,78
Tačnost rezervacije	4,83	4,63
Opipljivi elementi - motel	4,41	4,37
Čistoća i udobnost sobe	4,8	4,43
Parking	4,9	4,47
Buka	4,94	3,75
Bezbednost	4,48	2,57
Tačnost fakturisanja i naplate	4,90	4,55
Lokacija	4,53	4,32

Dimenzija	Očekivanja potencijalnih gostiju	Zadovoljstvo aktualnih gostiju
Prijatan boravak	4,83	4,3
Fizičko okruženje restorana	4,6	4,04
Kvalitet hrane	4,71	3,81
Komunikacija	4,1	2,16
Koristi od povezivanja	4,03	2,11

Izvor: istraživanje

Hipoteza 2: Na osnovu socio-demografskog profila gostiju i preferiranih ugostiteljskih usluga moguće je jasno izdvojiti više tipova tranzitnih turista.

Za testiranje Hipoteze 2 upotrebićemo rezultate višestruke diskriminacijske analize, kao i rezultate višestruke regresije i višestruke regresije s veštačkim varijablama. Na osnovu predstavljenih rezultata zaključili smo da dimenzije očekivanja gostiju Profesionalnost osoblja, Komunikacija s osobljem, Dobra zaštita od buke i Tačnost rezervacije najviše utiču na odabir preferirane usluge u motelima u Srbiji. Grupi ispitanika koja bi kao potencijalnu uslugu preferirala noćenje s doručkom najviše znači Profesionalnost osoblja, Komunikacija s osobljem, Dobra zaštita od buke i Tačnost rezervacije. Grupi koja bi kao potencijalnu uslugu preferirala Polupansion su od srednjeg značaja prethodno pomenute dimenzije, dok je grupi koja je kao preferiranu uslugu izabrala dnevni odmor su najmanje važni Profesionalnost osoblja, Komunikacija, Buka i Tačnost rezervacije. Rezultati višestruke regresije ukazali su nam da na celokupno zadovoljstvo gostiju uslugama motela u Srbiji najviše doprinose zadovoljstvo opipljivim elementima motelskog proizvoda, parkingom, dobro zaštitom od buke, bezbednosna dimenzija, komunikacija i koristi od povezivanja. Dodatnim uključivanjem veštačkih dihtomnih varijabli u postojeći regresioni model utvrdili smo da su uslugama motela u Srbiji zadovoljniji gosti koji putuju iz poslovnih razloga, dok varijable pol, zemlja porekla i mesto odrastanja nisu pokazale statistički značajan uticaj. U nastavku smo utvrdili da varijable starost, radni status i bračni status statistički značajno utiču na zadovoljstvo uslugama motela, dok za varijable mesečni prihod i stepen obrazovanja nisu utvrđene statistički značajne razlike. Stoga, Hipotezu 2 potvrđujemo. Slične rezultate u svojim istraživanjima potvrđuju i Klima i saradnici Clemes i sar., 2011), Arfin i Magzi (Arrifin i Maghzi, 2012), Hsu i drugi (Hsu i sar., 2013).

Hipoteza 3: Postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu gostiju uslugama koje pružaju moteli u Srbiji između domaćih i stranih tranzitnih turista.

Za testiranje Hipoteze 3 koristićemo rezultate višestruke regresije s veštačkim dihtomnim varijablama. Kao što smo prethodno utvrdili, dodatnim uključivanjem veštačkih dihtomnih varijabli u postojeći regresioni model utvrdili smo da zemlja porekla gostiju statistički značajno ne utiče na njegovo zadovoljstvo uslugama motela. Zato Hipotezu 3 odbacujemo. Međutim, ukoliko pogledamo rezultate koji se odnose na očekivanja potencijalnih gostiju uslugama motela u Srbiji, dobijamo slične rezultate kao i autori originalnog modela (Clemes i sar., 2011). Rezultati Men Vitnijevog U testa potvrđuju da postoje statistički značajne razlike između domaćih i stranih gostiju za sledeće dimenzije očekivanja gostiju: Tačnost rezervacije, Opipljivi elementi – motel, Parking, Buka, Bezbednost, Kvalitet hrane i Komunikacija. Utvrdili smo, takođe, da je potencijalnim gostima motela iz Srbije značajnija dimenzija Bezbednosti, dok su stranim gostima značajnije sve ostale dimenzije: Tačnost rezervacije, Opipljivi elementi motelskog proizvoda, Parking, Buka, Kvalitet hrane i Komunikacija.

Hipoteza 4: Postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu gostiju uslugama koje pružaju moteli u Srbiji između različitih starosnih grupa ispitanika.

Rezultati višestruke regresione analize s uključivanjem dodatnih veštačkih varijabli iz grupe „Starost“ pokazali su da su gosti u starosnoj kategoriji od 31 do 40 godina zadovoljniji uslugama motela od gostiju u starosnoj kategoriji do 30 godina, gosti u starosnoj kategoriji od 41 do 50 godina su zadovoljniji uslugama motela od gostiju u starosnoj kategoriji do 30 godina, kao i da su gosti u starosnoj kategoriji od više od 50 godina zadovoljniji od gostiju u starosnoj kategoriji do 30 godina. Takođe zaključujemo da su razlike između prve i druge starosne kategorije, kao i između prve i treće starosne kategoriji statistički značajne, dok ostale razlike nisu statistički značajne. Zato smo postavljenu Hipotezu 4 potvrdili, i time dodatno potkrepili rezultate iz originalnog modela Klimsa i drugih (Clemes i sar., 2011) koji utvrđuje statistički značajne razlike između različitih dimenzija kvaliteta usluge koju pružaju moteli. Kada govorimo o očekivanjima gostiju, rezultati Kruškal-Volisovog H testa su nam još jednom potvrdili da postoje statistički značajne razlike za svih 14 dimenzija očekivanja gostiju motela u zavisnosti od pripadnosti ispitanika određenoj starosnoj kategoriji.

Hipoteza 5: Postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu uslugama koje pružaju moteli između ispitanika različitih nivoa obrazovanja.

Na osnovu predstavljenih rezultata višestruke regresione analize u koju smo uključili dodatni sklop varijabli „Stepen obrazovanja“ utvrdili smo da ne postoje statistički značajne razlike između ispitanika različitih stepena obrazovanja u zadovoljstvu uslugama motela u Srbiji. Stoga Hipotezu 5 odbacujemo. Ovaj rezultat ne

možemo uporediti sa sličnim istraživanjima, s obzirom da u njima nije istraživana uticaj stepena obrazovanja na zadovoljstvo uslugama u motelima (Clemes i sar., 2011; Afiffin i Maghzi, 2012; Hsu i sar., 2013). Ove rezultate dodatno potkrepljuje i podatak do kog smo došli prilikom istraživanja statistički značajnih razlika u očekivanjima gostiju u motelima u Srbiji. Naime, utvrdili smo da ne postoje statistički značajne razlike u dimenzijama očekivanja potencijalnih gostiju između ispitanika s različitim stepenima obrazovanja.

Hipoteza 6: Postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu uslugama koje pružaju moteli između ispitanika s različitim nivoom mesečnih prihoda.

Na osnovu predstavljenih rezultata u proširenom regresionom modelu s dodatnim uključivanjem sklopa veštačkih varijabli „Mesečni prihod“ utvrdili smo da niti jedna od dodatnih veštačkih promenljivih iz grupe »Mesečni prihod« statistički značajno ne utiče na zavisnu promenljivu »Celokupni kvalitet usluge«. Zato Hipotezu 6 odbacujemo. Ovakav rezultat u suprotnosti je s rezultatima koji predstavljaju Klims i saradnici (Clemes i sar., 2011), međutim u originalnom istraživanju utvrđivan je uticaj godišnjih primanja ispitanika na zadovoljstvo različitim dimenzijama motelskog proizvoda. Rezultati Kruškal Walisovog H testa, kojima smo testirali uticaj nivoa mesečnih prihoda potencijalnih gostiju na dimenzije očekivanja gostiju od motelskog proizvoda, statistički značajne razlike utvrđene su za sledećih osam dimenzija očekivanja gostiju: Čistoća i udobnost sobe, Parking, Buka, Bezbednost, Tačnost fakturisanja i naplate, Prijatan boravak, Fizičko okruženje restorana i Kvalitet hrane.

Hipoteza 7: Postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu uslugama koje pružaju moteli između ispitanika različitog radnog statusa.

Na osnovu predstavljenih rezultata višestruke regresije s dodatno uključenim varijablama iz sklopa „Radni status“ utvrdili smo da gosti koji su zaposleni, gosti koji su nezaposleni, kao i gosti koji su penzionisani zadovoljniji uslugama motela u Srbiji od studenata. Takođe, zaključujemo da statistički značajne razlike postoje između grupe nezaposlenih i studenata ($p < 0,05$), kao i između grupe penzionera i studenata ($p < 0,01$), dok između zaposlenih i studenata razlike nisu statistički značajne. Hipoteza 7 je stoga potvrđena, jednako kao i u izvornom istraživanju (Clemes i sar., 2011). Kada govorimo o uticaju radnog statusa ispitanika na dimenzije očekivanja gostiju, na osnovu rezultata Kruškal Volisovog H testa, utvrdili smo statistički značajne razlike za sledećih osam dimenzija očekivanja gostiju: Tačnost rezervacije, Opipljivi elementi – motel, Parking, Buka, Bezbednost, Tačnost fakturisanja i naplate, Lokacija i Kvalitet hrane.

Hipoteza 8: Postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu uslugama koje pružaju moteli između ispitanika različitog pola.

Na osnovu predstavljenih rezultata višestrukog regresionog modela u koji smo uključili veštačke dihtomne varijable, utvrdili smo da pol statistički značajno ne utiče na zadovoljstvo gostiju uslugama motela. Time hipotezu 8 odbacujemo, što se delimično poklapa s rezultatima koje su u svojim istraživanjima predstavili drugi autori (Clemes i sar., 2011; Afiffin i Maghzi, 2012). Rezultati Men Vitnjevog U testa međutim potvrđuju da postoje statistički značajne razlike između ispitanika različitog pola kada govorimo o očekivanjima potencijalnih gostiju koja se odnose na usluge motela u Srbiji. Utvrdili smo da su ženama prilikom boravka u motelu značajniji opipljivi elementi motelskog proizvoda, lokacija motela i prijatan boravak, dok je muškarcima značajniji kvalitet hrane.

Hipoteza 9: Postoji spremnost menadžera za uvođenje novih poslovnih aktivnosti u motelima u Srbiji.

Na osnovu predstavljenih rezultata koje smo dobili metodom strukturiranog dubinskog intervjua s menadžerima motela u Srbiji, utvrdili smo da u svega tri motela postoji potreba za širenjem i rastom preduzeća, koji je pre svega iskazan kroz otvaranja novih objekata (motel 1) i povećanje smeštajnih kapaciteta (motel 4 i motel 5). Na osnovu predstavljenih rezultata takođe smo utvrdili da samo u manjem broju objekata postoji svest menadžmenta o značaju i potrebi prilagođavanja usluge koje pružaju moteli savremenim turističkim potrebama tranzitnih turista. Tome u prilog govori i podatak da u motelima ne postoji jasno profilisan ciljni segment, kao ni kriterijum na osnovu kog bi bila izvršena segmentacija tržišta. Stoga, hipotezu 9 odbacujemo.

Hipoteza 10: Za stvaranje novog poslovnog modela menadžeri u motelima u Srbiji smatraju da je ključna saradnja zaposlenih u preduzeću, partnera i gostiju.

Na osnovu predstavljenih rezultata dobijenih metodom strukturiranog dubinskog intervjua s menadžerima motela, možemo zaključiti da saradnja pomenutih aktera postoji na izuzetno niskom nivou. Saradnja između zaposlenih u motelima i partnera motela kao preduzeća svedena je pre svega na komunikaciju s najvažnijim dobavljačima. Saradnja zaposlenih i gostiju svedena je pre svega na pružanje usluga koje nude moteli. Potvrdi ove činjenici dodatno doprinose podaci koji se odnose na nizak nivo zadovoljstva i komunikacije koja se ostvaruje između gostiju i preduzeća. Zato i hipotezu 10 odbacujemo.

PERSPEKTIVNI DEO

U perspektivnom delu disertacije, na osnovu predstavljenih rezultata u teorijskom i empirijskom delu predstavljamo konkretne predloge i preporuke za razvoj novog poslovnog modela u motelima u Srbiji. Za prikaz poslovnog modela koristićemo model Canvas (Osterwalder i Pigneur, 2014) koji sublimira poslovanje preduzeća u devet najznačajnijih dimenzija. Za svaki od elemenata poslovnog modela prikazaćemo kakvo je aktualno stanje, kao i predloge šta bi trebalo popraviti odnosno promeniti. Pri tome koristimo podatke koje smo dobili u empirijskom delu putem svih korišćenih tehnika.

U Tabeli 83 predstavljeni su podaci koji se odnose na segmente gostiju kao element poslovnog modela. Na osnovu predstavljenih rezultata zaključujemo da trenutno stanje ne pokazuje izvršenu segmentaciju potencijalnog tržišta, niti menadžment motela vodi jasnu evidenciju o svojim gostima. Razvoj segmenta gostiju kao elementa novog poslovnog modela trebalo bi da bude bazirana na sledećim osnovama:

1. kreiranje jasne evidencije aktualnih gostiju u kojoj će biti sadržano što više podataka o gostima (socio-demografski podaci, korišćene usluge, očekivanja, specijalni zahtevi i slično);
2. na osnovu dobijenih podataka izvršiti jasnu segmentaciju aktualnog i potencijalnog tržišta za sledeće segmente: poslovni gosti, privatni gosti u tranzitu, preferirane usluge, ostali;
3. uspostavljanje dugoročnih odnosa između gostiju i preduzeća (motela) s ciljem povećanja ponovljenih poseta u cilju razvoja strategije marketinga odnosa.

Tabela 83: Segmenti gostiju – trenutno stanje i novi poslovni model

SEGMENTI GOSTIJU		
Pitanja	Trenutno stanje	Novi poslovni model
Kome stvaramo vrednost?	Svima.	Kreiranje evidencije gostiju
Ko su naši najznačajniji kupci?	Svi turisti u tranzitu. Ostali: lokalni gosti, firme, svadbe i proslave, lokalno stanovništvo	Jasno izdvajanje ciljnih segmenata Uspostavljanje dugoročnih odnosa s preduzećem

Izvor: istraživanje

U Tabeli 84 predstavljeni su rezultati koji se odnose na predlog vrednosti kao element poslovnog modela. Na osnovu dobijenih rezultata utvrdili smo da je trenutna vrednost koja se nudi gostima bazirana na pružanje osnovnih ugostiteljskih usluga, smeštaja i ishrane. Na osnovu predstavljenih rezultata, novi poslovni model bi morao uključivati proširenu vrednost za goste baziranu na izdvojenim ciljnim segmentima. Na taj način bi se vrednost koja se nudi specijalizovala za prethodno izdvojene ciljni segmente, saglasno njihovim očekivanjima.

Tabela 84: Predlog vrednosti – trenutno stanje i novi poslovni model

PREDLOG VREDNOSTI		
Pitanje	Trenutno stanje	Novi poslovni model
Koji problem rešavamo odnosno koje je rešenje koje nudimo?	Smeštaj i ishrana.	Ponuda proširene vrednosti za goste Specijalizacija na usluge namenjene posebnim ciljnim segmentima
Kakvu vrednost omogućavamo kupcima?	Kategorija motela Niske cene Kvalitetne ugostiteljske usluge Jeftin smeštaj Domaća hrana	
Koju grupu proizvoda nudimo svakom posebnom segmentu kupaca?	Hrana i piće	
Koje potrebe kupaca zadovoljavamo?	Smeštaj i ishrana po niskoj ceni	

Izvor: istraživanje

U Tabeli 85 predstavljeni su rezultati koji se odnose na kanale distribucije kao element poslovnog modela. Na osnovu predstavljenih rezultata utvrdili smo da su Internet i portal booking.com najznačajniji kanali preko kojih se vrši predstavljanje vrednosti koja se nudi gostima. U novom poslovnom modelu ovaj aspekt bi trebalo održati, s tim što je neophodno integrisati distributivne kanale s očekivanjima gostiju. Takođe, potrebno je prilagoditi distribucijske kanale različitim ciljnim segmentima i razmišljati o eventualnim novim načinima komunikacije s gostima.

Tabela 85: Kanali – trenutno stanje i novi poslovni model

KANALI		
Pitanje	Trenutno stanje	Novi poslovni model
Preko kojih distribucijskih kanala naši ciljni segmenti žele da budu dostupni?	Ne zna se	Utvrđivanje očekivanja gostiju vezana za distribucijske kanale Integracija distribucijskih kanala Različiti distribucijski kanali za različite ciljne segmente
Kako sada komuniciramo s ciljnim segmentima?	Internet	
Kako integrišemo naše distribucijske kanale?	Ne integrišemo	
Koji distribucijski kanali najbolje rade?	Booking	
Koji distribucijski kanali su troškovno najučinkovitiji?	Internet	
Kako integrišemo naše distribucijske kanale s navikama kupaca?	Ne integrišemo	

Izvor: istraživanje

U Tabeli 86 predstavljeni su rezultati koji se odnose na odnose s gostima kao element novog poslovnog modela. Na osnovu predstavljenih rezultata možemo zaključujemo da dugoročni odnosi s preduzećem u najvećem broju slučajeva nisu uspostavljeni, odnosno da su postojeći odnosi bazirani na kombinaciji ličnih i profesionalnih odnosa. U novom poslovnom modelu, u skladu s predstavljenom segmentacijom, neophodno je uspostaviti različite vrste odnosa s različitim ciljnim segmentima. Takođe, na osnovu rezultata anketnog istraživanja, neophodno je dodatno poraditi na aspektima očekivanja gostiju koja se odnose na komuniciranje s osobljem, tačnost rezervacije, tišinu u sobi, kao i podignuti nivo profesionalnosti osoblja.

Tabela 86: Odnosi s gostima – trenutno stanje i novi poslovni model

ODNOSI S GOSTIMA		
Pitanje	Trenutno stanje	Novi poslovni model
Kakav tip odnosa očekuje svaki od ciljnog segmenata kupaca da bude uspostavljen i održan?	Kombinacija ličnih i profesionalnih odnosa.	Uspostavljanje različitih tipova odnosa s različitim ciljnim segmentima.
Koje odnose smo već uspostavili? Kako su ti odnosi usklađeni s preostalim delovima našeg poslovnog modela? Koliko koštaju?	Dugoročni odnosi nisu uspostavljeni.	Komuniciranje s osobljem Tačnost rezervacije Profesionalnost osoblja Buka

Izvor: istraživanje

U Tabeli 87 predstavljeni su rezultati koji se odnose na izvore prihoda kao element poslovnog modela u motelima u Srbiji. Na osnovu predstavljenih rezultata utvrdili smo prevashodnu naklonjenost ka fiksnom oblikovanju cena proizvoda i usluga u motelima u Srbiji. U novom poslovnom modelu predlažemo zadržavanje fiksnog određivanja cena usluge smeštaja i ishrane s mogućnošću uključivanja dodatnih usluga s uključenim uslugama koje su namenjene motornim vozilima. Takođe, potencijalni izvor prihoda u novom poslovnom modelu predstavlja i razvoj dugoročnih odnosa s gostima u cilju povećanja prihoda u motelima u Srbiji kroz povećanje ponovljenih poseta.

Tabela 87: Izvori prihoda – trenutno stanje i novi poslovni model

IZVORI PRIHODA		
Pitanje	Trenutno stanje	Novi poslovni model
Koju vrednost su naši kupci spremni da plate?	Fiksno određene cene usluge smeštaja i ishrane	Zadržati fiksno određene cene
Šta trenutno plaćaju?		Ponuda paketa usluga
Kako trenutno plaćaju?		Razvoj dugoročnih odnosa s gostima
Kako bi radije plaćali?		Novi uslugi namenjene motornim vozilima
Koliko svaki posebni izvor prihoda doprinosi celokupnim prihodima?		

Izvor: istraživanje

U Tabeli 88 predstavljeni su rezultati koji se odnose na ključne resurse za stvaranje vrednosti u motelima u Srbiji. Na osnovu predstavljenih rezultata možemo zaključiti da su to ljudski resursi u trenutnim poslovnim modelima. U novom poslovnim modelu ovaj aspekt bi trebalo održati, s tim što bi bilo potrebno formirati strategiju zadržavanja ključnih resursa u preduzeću kroz razvoj karijere zaposlenih i kontinuirano praćenje njihovog zadovoljstva i motivacije.

Tabela 88: Ključni resursi – aktualno stanje i novi poslovni model

KLJUČNI RESURSI		
Pitanje	Trenutno stanje	Novi poslovni model
Koje ključne resurse zahteva naša ponuda vrednosti?	Ljudski resursi Intelektualna sredstva Finansijska sredstva Jedinstvena sredstva	Zadržavanje ljudskih resursa u preduzeću Fokusiranje na razvoj dugoročne strategije zadržavanja ljudskih resursa
Koje ključne resurse zahtevaju naši distribucijski kanali?		
Koje ključne resurse zahtevaju odnosi s gostima?		
Koje ključne resurse zahtevaju izvori prihoda?		

Izvor: istraživanje

U Tabeli 89 predstavljeni su rezultati koji se odnose na ključne aktivnosti kao element postojećih poslovnih modela. Na osnovu rezultata predstavljenih u Tabeli 89 zaključujemo da u postojećim poslovnim modelima proizvodne i uslužne aktivnosti predstavljaju. U novom poslovnim modelu akcenat bi morao biti stavljen na prodajne aktivnosti i aktivnosti rešavanja problema izdvojenih ciljnih segmenata.

Tabela 89: Ključne aktivnosti – aktuelno stanje i novi poslovni model

KLJUČNE AKTIVNOSTI		
Pitanje	Trenutno stanje	Novi poslovni model
Koje ključne aktivnosti zahteva naša ponuda vrednosti?	Proizvodne i uslužne aktivnosti	Usmerenost na prodajne aktivnosti Usmerenost na aktivnosti rešavanja problema
Koje aktivnosti zahtevaju distribucijski kanali?		
Koje ključne aktivnosti zahtevaju odnosi s kupcima?		
Koje ključne aktivnosti zahtevaju izvori prihoda?		

Izvor: istraživanje

U Tabeli 90 predstavljena je struktura troškova kao element poslovnog modela. Zaključujemo da je u postojećem poslovnom modelu, prema dobijenim rezultatima, predstavljaju plate zaposlenih i proizvodne aktivnosti (priprema i usluživanje hrane, pića i napitaka). Novi poslovni model mora biti fokusiran na dostizanje što veće vrednosti za svaki od izdvojenih ciljnih segmenata gostiju, pri čemu je neophodno smanjiti troškove ukidanje nepotrebnih i neprofitabilnih dopunskih i dodatnih usluga koje nisu usklađene s potrebama glavnih ciljnih segmenata.

Tabela 90: Struktura troškova – aktuelno stanje i novi poslovni model

STRUKTURA TROŠKOVA		
Pitanje	Trenutno stanje	Novi poslovni model
Koji su najznačajniji troškovi karakteristični za naš poslovni model?	Plate zaposlenih	Usmeravanje na dostizanje što veće vrednosti za gosta Ukidanje neprofitabilnih i nepotrebnih dodatnih usluga
Koji ključni resursi su najskuplji?	Ljudski resursi.	
Koje ključne aktivnosti su najskuplje?	Proizvodne aktivnosti.	

Izvor: istraživanje

U Tabeli 91 predstavlja su ključna partnerstva kao element poslovnih modela u motelima u Srbiji. Na osnovu predstavljenih rezultata zaključujemo da su ključni partneri motela trenutno jedino dobavljači koji motele snabdevaju potrebnim sirovinama za izvođenje ključnih aktivnosti pružanja usluge smeštaja i ishrane. Neophodno je da se u novom poslovnom modelu moteli povežu i sa drugim institucijama koje se bave turističkom delatnošću, kako na regionalnom, tako i na državnom nivou, kao i sa drugim nosiocima turističke ponude na destinaciji.

Tabela 91: Ključna partnerstva – aktuelno stanje i novi poslovni model

KLJUČNA PARTNERSTVA		
Pitanje	Trenutno stanje	Novi poslovni model
Ko su naši ključni partneri?	Dobavljači	Uspostavljanje partnerskih odnosa s drugim institucijama
Ko su naši ključni izvođači?	Aktivnosti izvodimo sami.	
Koje ključne resurse omogućavaju ključni partneri?	Sirovine	
Koje ključne aktivnosti dobijamo od ključnih partnera?	Aktivnosti izvodimo sami.	

Izvor: istraživanje

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Moteli predstavljaju reprezentativne ugostiteljske objekte za smeštaj u tranzitnom turizmu. U doktorskoj disertaciji bavili smo se problematikom poslovanja motela kao ugostiteljskih objekata proučavajući aktualne poslovne modele. Postavljene ciljeve razdelili smo u dva dela, ciljeve u teorijskom i ciljeve u empirijskom delu istraživanja, dok smo u perspektivnom delu rada, na osnovu sveukupnog istraživanja, predstavili konkretne primere za unapređenje postojećih poslovnih modela u motelima u Srbiji.

Nastanak motela kao ugostiteljskih objekata za smeštaj bio je podstaknut potrebama putnika u tranzitu za bezbednim smeštajem i ishranom kao predah od napornog puta. Do ekspanzije ovog tipa smeštajnih objekata, kao što smo već napomenuli, došlo je 1925. godine, otvaranjem prvog objekta te vrste u Sjedinjenim Američkim Državama. Od tada, pa do danas, skoro 100 godina nakon toga, moteli su prolazili kroz razne etape svog razvoja, stalno trudeći se da budu konkurenti u odnosu na druge objekte za smeštaj. To su uglavnom postizali na više načina: niskim cenama, lokacijama koje su bile odmah pored puta ili udruživanjem u lance i konzorcijume u kojima su zajedno s drugim motelima stvarali veću vrednost za gosta.

Na teritoriji Republike Srbije ekspanzija izgradnje motela pored najvažnijih saobraćajnica započinje nakon Drugog svetskog rata. Moteli su građeni najčešće masovno, neplanski, što je uslovalo da u periodu tranzicije veliki broj objekata bude prinuđen da zbog loših poslovnih rezultata obustavi svoje poslovanje. U Srbiji danas posluje svega osam kategorisanih objekata tipa motel, koji posluju kao objekti nižih kategorija.

U doktorskoj disertaciji poslovne modele za motele sagledali smo kroz prizmu organizacijske i strateške perspektive, dok se tehnološkom perspektivom ovog puta nismo bavili. Predstavili smo najznačajniji elemente poslovnog modela *Canvas* (engl. *Canvas*) kao savremenog oruđa koje pomaže menadžmentu da dobije opštu sliku poslovanja preduzeća.

U teorijskom delu doktorske disertacije bavili smo se i problematikom tranzitnog turizma i tranzitnih turista. Utvrdili smo koje su glavne karakteristike tranzitnog turizma u Srbiji i predstavili glavna teoretska ishodišta i analizirali glavne rezultate koji su korišćeni u dosadašnjim istraživanjima. Utvrdili smo da je u skladu sa Strategijom razvoja turizma Republike Srbije tranzitni turizam prepoznat kao jedan od prioritetnih oblika turizma, kao i da je izgradnja dodatnih motela kao ugostiteljskih objekata za smeštaj od ključnog značaja za inovativni razvoj ovog oblika turizma.

Istraživanje u okviru ove doktorske disertacije sprovedi smo u više koraka. Do podataka neophodnih za istraživanje došli smo na više načina: metodom opažanja, metodom analize Veb sajtova motela, metodom strukturiranog dubinskog intervjua i metodom anketiranja potencijalnih gostiju i gostiju koji borave u motelima u Srbiji. Na taj način pokušali smo da dobijemo što više informacija koje se odnose na aktualne poslovne modele u motelima u Srbiji. Kao što je već istaknuto, određeni broj prethodno planiranih informacija nismo uspeli da dobijemo, s obzirom da su menadžeri smatrali da predstavljaju deo poslovne tajne.

Za predstavljanje ponude motela u Srbiji, odnosno opisivanje koncepta motelskog proizvoda Srbije, koristi smo dve metode - metodu opažanja tokom boravka autora u svakom od objekata, kao i analizu podataka dostupnih na Veb sajtovima motela. Utvrdili smo, da su lokacijski elementi motela u najvećem broju slučajeva povoljni, da su cene usklađene s kategorijom i opsegom usluge koja se nudi u motelima. Poboljšanja je potrebno potražiti u delu proizvoda koji se odnosi na uslove i pogodnosti materijalnog karaktera, pre svega na deo usluge koji se odnosi na smeštaj i održavanje motornih vozila tranzitnih turista, kao i na deo proizvoda koji se odnosi na usluge, stil i način pružanja istih. Kao što smo već istakli, polazeći od Medlikovog koncepta hotelskog proizvoda, imidž kao element motelskog proizvoda u ovom koraku nismo uspeli da ispitamo.

Kako bismo dobili podatke koji se odnose na poslovne modele u motelima u Srbiji, sprovedi smo strukturirane dubinske intervjue sa svih osam menadžera u motelima u Srbiji. Za kreiranje pitanja za strukturirani dubinski intervju koristili smo svih devet elemenata poslovnog modela Kanvas. Glavne slabosti svih trenutnih poslovnih modela u motelima u Srbiji su jasno odsustvo ciljnih segmenata i ciljnog marketinga, zatim slaba povezanost s partnerima, osim s dobavljačima, prevhodna usmerenost na pružanje proizvodnih i uslužnih delatnosti, kao i odsustvo jasne vizije za dugoročno poslovanja motela. Možemo zaključiti da postojeći poslovni modeli nisu jasno profilisani i da je donošenje ad-hoc odluka, karakteristično za naše ugostiteljstvo, i u motelima praksa.

Za istraživanje predloga vrednosti koja se nudi gostima i šta zapravo očekuje potencijalna tražnja, sprovedi smo anketno istraživanje, na osnovu kog smo izdvojili 14 dimenzija očekivanja potencijalnih gostiju u motelima u Srbiji. U nastavku smo sprovedi Kolmogorov-Smirnov U test i Kruškal-Volisov H test kako bismo utvrdili uticaj različitih varijabli koje čine socio-demografski profil na dimenzije očekivanja gostiju. Utvrdili smo kako zapravo socio-demografski profil ispitanika profilise potencijalnu potražnju za različitim uslugama u motelima u Srbiji kroz predstavljenih 14 dimenzija očekivanja gostiju. U nastavku smo ove uticaje dodatno ispitali sprovođenjem jednostavne i višestruke diskriminacione analize. Rezultati ovih analiza ukazali su nam da dimenzije očekivanja koje najviše doprinose razlikovanju između potencijalnih gostiju koji putuju iz poslovnih razloga od gostiju koji putuju iz privatnih razloga jesu „Kvalitet hrane“,

„Profesionalnost osoblja“ i „Komunikacija“. Gostima koji bi motel izabrali kao smeštajni objekat iz privatnih razloga značajniji su kvalitet hrane, profesionalnost osoblja i mogućnost daljeg komuniciranja s preduzećem za razliku od gostiju koji bi motel izabrali kao smeštajni objekat iz poslovnih razloga. Rezultati višestruke diskriminacione analize ukazali su nam da grupi koja bi kao potencijalnu uslugu preferirala noćenje s doručkom najviše znači Profesionalnost osoblja, Komunikacija s osobljem, Dobra zaštita od buke i Tačnost rezervacije. Grupi koja bi kao potencijalnu uslugu preferirala Polupansion su od srednjeg značaja prethodno pomenute dimenzije, dok je grupi koja je kao preferiranu uslugu izabrala dnevni odmor su najmanje važni Profesionalnost osoblja, Komunikacija, Buka i Tačnost rezervacije.

Na kraju smo sproveli i istraživanje koje se odnosi na zadovoljstvo gostiju u motelima u Srbiji. Izabrali smo stratifikovani uzorak, odnosno u svakom od motela anketirali po 30 ispitanika kako bismo dobili celokupnu sliku o zadovoljstvu gostiju u motelima u Srbiji. U nastavku smo sproveli Kolmogorov-Smirnov U test i Kruškal-Volisov H test kako bismo utvrdili uticaj različitih varijabli koje čine socio-demografski profil na zadovoljstvo gostiju. Utvrdili smo kako zapravo socio-demografski profil ispitanika profilise zadovoljstvo gostiju u motelima u Srbiji. U nastavku smo sproveli jednostavnu regresiju, višestruku regresiju i višestruku regresiju s veštačkim varijablama. Utvrdili smo da percepcija celokupnog kvaliteta usluge gostiju u motelima u Srbiji pozitivno utiče na percepciju vrednosti u motelima u Srbiji, dok percepcija vrednosti u motelima u Srbiji pozitivno utiče na bihevioralne namere odnosno nameravano ponašanje gostiju. Takođe, utvrdili smo da na celokupno zadovoljstvo uslugama u motelima u Srbiji najviše doprinosi zadovoljstvo opipljivim elementima motela, parkingom, zvučno izolacijom sobe, bezbednošću, komunikacijom i koristim od povezivanja. Takođe, zaključili smo i to gosti koji putuju iz poslovnih razloga pozitivnije ocenjuju celokupan kvalitet usluge motela od gostiju koju putuju iz privatnih razloga (turista). Dodatnih uključivanjem veštačkih varijabli u regresioni model utvrdili smo da pol gostiju, visina mesečnih prihoda i stepen obrazovanja statistički značajno ne utiču na percepciju celokupnog kvaliteta usluge gostiju, dok starost ispitanika, radni status i bračni status statistički značajno utiču.

U perspektivnom delu doktorske disertacije predstavili smo konkretne savete za inoviranje postojećih poslovnih modela. Prema modelu Canvas i na osnovu podataka do kojih smo kroz istraživanje uspeali da dođemo, predstavili smo konkretne probleme aktuelnih poslovnih modela za svako od područja Canvas modela. Utvrdili smo da je glavni problem odsustvo komunikacije između gostiju i preduzeća, kao i odsustvo jasno profilisanih ciljnih segmenata kojima su usluge motela namenjene.

U doktorskoj disertaciji testirali smo 10 hipoteza, od koji smo hipoteze 1, 2, 4 i 7 potvrdili, dok smo ostale hipoteze odbacili. Drugim rečima, utvrdili smo da ugostiteljska

ponuda motela u Srbiji nije prilagođena potrebama i očekivanjima tranzitnih turista, zatim da je na osnovi socio-demografskog profila gostiju i preferiranih ugostiteljskih usluga moguće izdvojiti više tipova tranzitnih turista, kao i to da starost i radni status statistički značajno utiču na zadovoljstvo gostiju u motelima u Srbiji. Istovremeno smo utvrdili da ne postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu gostiju uslugama motela u Srbiji između gostiju različitog radnog statusa, nivoa obrazovanja, mesečnih prihoda i pola. Utvrdili smo i odsustvo spremnosti menadžera za uvođenje novih poslovnih aktivnosti i saradnju sa svim ključnim partnerima prilikom kreiranja novog usluge prilagođene tranzitnim turistima.

Tokom istraživanja za potrebe doktorske disertacije susretali smo se s manjim problemima. To se pre svega odnosilo na ograničen broj literaturnih jedinica koje se bave problematikom poslovanja motela. Do manjih poteškoća došlo je i prilikom samog sprovođenja istraživanja na terenu. Naime, određeni broj podataka predstavlja poslovnu tajnu preduzeća, stoga menadžeri nisu bili spremni da daju konkretne odgovore na svako od pitanja. Tokom samog sprovođenja istraživanja stekli smo opšti utisak da moteli danas posluju samo zato da bi bila jeftinija varijanta hotela, dok su potrebe tranzitnih turista kao njihova primarna namena potpuno zapostavljene. U prilog tome govori i podatak da su moteli počeli da nude mnogobrojne netipične usluge samo zato da bi privukle druge goste koji nisu u tranzitu, a na štetu tranzitnih gostiju kao važnog ciljnog segmenta.

Dalja istraživanja koja bi se bavila problematikom poslovanja motela u Srbiji trebalo bi da uključe veći broj varijabli, kao i podatke koji se odnose na ekonomske pokazatelja poslovanja preduzeća. Takođe, zanimljivo bi bilo ispitati moderatornu ulogu karakteristika svakog od preduzeća koja su bila uključena u istraživanje i time proširiti postojeći regresijski model.

Rezultati predstavljeni u ovoj doktorskoj disertaciji imaju naučnu i praktičnu primenu. S obzirom da je ovo prvo istraživanje koje se bavi problematikom poslovnih modela u motelima na teritoriji Srbije, predstavlja dobro polazište za nadgradnju. Praktična primena dobijenih rezultata ogleda se u činjenici da su menadžmentu predstavljeni konkretni saveti kako da inoviraju postojeće poslovne modele i time prilagode svoje poslovanje savremenom turističkom tržištu. Doktorska disertacija daje osnovu za savremeno poslovanje novih motela u Srbiji, čija je izgradnja planirana u Strategiji razvoja turizma Republike Srbije, gde je tranzitni turizam opredeljen kao jedan od prioriternih oblika turizma. Na taj način, moteli, ovog puta u Srbiji, a skoro jedan vek nakon njihovog prvobitnog pojavljivanja, mogu ponovo zauzeti mesto koje zapravo i zaslužuju – reprezentativni ugostiteljski objekti za smeštaj tranzitnih turista.

LITERATURA I IZVORI PODATAKA

- Adelaar, T., Bouwman, H., & Stenifield, C. (2004). Enhancing customer value through click-and-mortar e-commerce: implications for geographical market reach and customer type. *Telematics and Informatics*, 21(2), 167-182.
- Afiffin, A., & Maghzi, A. (2012). A preliminary study on customer expectations on hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 191-198.
- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. Columbus: OH: McGraw-Hill Higher Education.
- Ahmad, M., Ariffin, A., & Ahmad, A. (2008). Evaluating the services of Malaysian hotels from leisure traveler's perspectives. *Jurnal Pengurusan*, 27, 69-83.
- Alexandris, K., Dimitriadis, N., & Markata, D. (2002). Can perceptions of service quality predict behavioral intentions? An exploratory study in the hotel sector in Greece. *Managing Service Quality*, 12, 224-232.
- Amit, R., & Zott, C. (2010). *Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change*. Navara: Business School University of Navara.
- Anderson, E., Fornell, C., & Lehman, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-72.
- Ariffin, A. (2008). Understanding novelty-seeking behaviour in meeting tourism: a measurement development approach. *International Journal of Event Management*, 11(4), 179-190.
- Atkinson, A. (1988). Answering the eternal question: what does the customer want? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, 12-14.
- Babakus, E., Yavas, U., & Eroglu, S. (2005). Gender effects on relationship and core service dimensions of hotel choice decisions: an economics of information perspective. *Journal of Relationship Marketing*, 4(1/2), 3-12.
- Baksi, A., & Parida, B. (2013). An Empirical Study to Link CRM Initiatives with Service Quality Perception, Tourist Satisfaction and Destination Loyalty. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 6(2), 64-80.
- Bastič, M. (2006). *Metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Bellman, R., Clark, C., Malcom, D., Craft, C., & Ricciardi, F. (1957). On the Construction of a Multi-stage, Multi-person Business Game. *Operations Research*, 5(4), 469-503.
- Bergin-Seers, S., & Jago, L. (2007). Performance measurement in small motels in Australia. *Tourism and Hospitality Research*, 7(2), 144-155.
- Blank, S. (2005). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Second Edition: K & S Ranch.

- Bolton, R., & Drew, J. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17, 375-378.
- Bolton, R., & Lemon, K. (1999). A dynamic model of customers' usage of services> Usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 36, 171-186.
- Borooah, V. (1999). The supply of hotel rooms in Queensland, Australia. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 985-1003.
- Boulding, W., Staelin, R., & Zeithaml, V. (2001). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 65, 34-49.
- Brady, M., & Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65, 34-49.
- Caro, L., & Garcia, J. (2008). Developing a multi-dimensional and hierarchical service quality model for the travel agency industry. *Tourism Management*, 29, 706-720.
- Caruana, A., Money, A., & Berhon, P. (2000). Service quality and satisfaction: The moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-830.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2), 354-363.
- Chien, C., & Moutinho, L. (2000). The external contingency and internal characteristic of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 16(5), 83-95.
- Chiou, J.-S. (2004). The antecedents of consumers' loyalty toward Internet service provider. *Information & Management*, 41, 685-695.
- Chronner, D., Johansson, J., & Malmstrom, M. (2015). Business Model Management Typologies-Cognitive Mapping of Business Model Landscapes. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 67-80.
- Churchill, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Clemes, D., Gan, C., & Ren, M. (2011). Synthesizing the Effects of Service Quality, Value, and Customer Satisfaction on Behavioral Intention in Motel Industry: An Empirical Analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 530-568.
- Clemes, M., Gan, C., Kao, T., & Choong, M. (2008). An empirical analysis of customer satisfaction in international air travel. *Innovative Marketing*, 4, 49-62.
- Clemes, M., Gan, C., Kao, T., & Choong, M. (49-62). An empirical analysis of customer satisfaction in international air travel. *Innovative Marketing*, 4, 2008.
- Cronin, J., & Love, L. (1992). Measuring service quality. *Journal of Marketing*, 58, 125-131.

- Cronin, J., & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58, 125-131.
- Čačić, K. (1995). *Poslovanje preduzeća u turizmu*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Čomić, Đ., & Vukić, M. (2003). *Izgradnja i opremanje hotelskih objekata*. Beograd: VHS.
- Dabholkar, P., Shepherd, D., & Thorpe, D. (2000). A comprehensive framework for service quality: An investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Retailing*, 72, 139-173.
- Daghfous, A., & Barkhi, R. (2009). The strategic management of information technology in UAE hotels: and exploratory study of TQM, SCM and CRM implementations. *Technovation*, 29, 588-595.
- De Cantis, S., Parroco, A., Ferrante, M., & Vaccina, F. (2015). Unobserved tourism. *Annals of Tourism Research*, 50, 1-18.
- Diamantopoulos, A. (2008). Formative indicators: Introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, 61, 1201-1202.
- Dolnicar, S., & Otter, T. (2003). Which hotel attributes matter? A review of previous and a framework for further research. *Proceedings of Asia Pacific Tourism Association 9th Annual Conference*. Sydney.
- Douglas, L., & Connor, R. (2003). Attitude to service quality: the expectation gap. *Nutrition and Food Service*, 33(4), 165-172.
- Evans, H., Ashworth, M., Chellew, A., Davison, A., & Towers, D. (1996). Exploring activity-based information: easy as ABC. *Management Accounting*, 74(7), 24-29.
- Evans, J., & Laskin, R. (1994). The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, 23, 439-452.
- Fielt, E. (2014). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*, 1(1), 85-105.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-21.
- Fournier, S., & Mick, D. (1999). Rediscovering Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 63, 5-23.
- Frochot, I. (2004). An investigation into the influence of the benefits sought by visitors on their quality evaluation of historic houses' service provision. *Journal of Vacation Marketing*, 10(3), 223-237.
- Garača, V., Jovanović, G., & Zakić, L. (2008). Analiza prometa na deli autoputa E-75 kroz Bačku u funkciji tranzitnog turizma. *Zbornik radova Geografskog fakulteta*, LVI, 131-142.
- Garača, V., Jovanović, G., Ćurčić, N., & Vukosav, S. (2015). Spatial planning for transit tourism on the highway: A case study of highway E-75 through Vojvodina

- (Horgoš - Belgrade section). *Transilvanian Review of Administrative Sciences*, 44 E, 126-143.
- Geva, A., & Goldman, A. (1991). Satisfaction measurement in guided tours. *Annals of Tourism Research*, 18(2), 177-185.
- Giesen, E., Berman, S., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 35(6), 27-33.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). The CEO's role in business model reinvention. *Harvard business review*, 89(1-2), 108-114.
- Grandey, A., & Brauburger, A. (2002). The Emotion regulation behind the customer service smile. V R. Lord, R. Klimoski, & R. Kanfer, *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behaviour* (str. 260-294). San Francisco: Jossey-Bass.
- Groholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11(4/5&6), 509-514.
- Gronroos, C. (1994). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10(3), 193-203.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hemmington, N. (2007). From service to experience: understanding and defining the hospitality business. *The Service Industries Journal*, 27(6), 747-755.
- Hepple, J., Kipps, M., & Thomson, J. (1990). The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management*, 9(4), 305-317.
- Horak, S. (2004). Teorijska razmatranja i tranzitni turizam. *Ceste i mostovi: glasilo Hrvatskog društva za ceste*, 3(4), 107-112.
- Horwath, B., Toth, L., & Lesure, D. (1977). *Hotel Accounting*. New York: John Wiley&Sons.
- Hsu, S., Tsai, M., & Wang, Y. (2013). Developing a decomposed customer satisfaction index: An example of the boutique motel industry. *Total Quality Management*, 24(10), 1124-1140.
- Hu, H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction and image: An empirical study. *Services Industry Journal*, 29, 111-125.
- Jain, R., & Jain, S. (2006). Towards Relational Exchange in Service Marketing: Insights from Hospitality Industry. *Journal of Services Research*, 5(2), 139-149.
- Jain, R., Jain, S., & Dhar, U. (2007). CUREL: a scale for measuring customer relationship management effectiveness in service sector. *Journal of Services Research*, 7(1), 37-58.

- Jang, S., Hu, C., & Bai, B. (2006). A canonical correlation analysis of e-relationship marketing and hotel financial performance. *Tourism and Hospitality Research*, 6(4), 241-250.
- Javis, S., MacKenzie, S., & Podsakoff, P. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.
- Jiang, P., & Rosenbloom, B. (2005). Customer intention to return online: Price perception, attribute-level performance, and satisfaction unfolding over time. *European Journal of Marketing*, 39, 150-175.
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Juwaher, T. (2004). Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach - a case study of Mauritius. *Managing Service Quality*, 14(5), 350-364.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 148-151.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 148-181.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, S., Jung, T., Suh, E., & Hwang, H. (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study. *Expert Systems with Applications*, 31(1), 101-107.
- Kinecses, A., Toth, G., Tomori, N., & Michalko, G. (2016). Characteristics of transit tourism in Hungary with a focus of expenditure. *Regional Statistics*, 6(2), 129-148.
- Knežević, R., & Grbac Živković, R. (2013). Promjene gospodarskog značenja tranzitnog turizma u Gorskom kotaru. *Hrvatski geografski glasnik*, 75(1), 111-130.
- Koenig, N., & Bischoff, E. (2004). Analyzing seasonity in Welsh room occupancy data. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 374-392.
- Kosar, L. (2008). *Hotelijerstvo*. Beograd: VHŠ.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kotler, P., Ang, S., Leong, S., & Tan, C. (2006). *Marketing Management: An Asian Perspective*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kovačević, T. (2006). *Monografija opštine Subotica*. Novi Sadž: PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
- Kovačević, T., & Obradović, S. (2006). Postoji li tranzitni turizam u Srbiji? - primer opštine Subotica. *Turizam*, 10, 40-41.
- Kristensen, K., Martensen, A., & Gronholdt, L. (2000). Customer satisfaction measurement at Post Demark: Results of application of the European customer satisfaction index methodology. *Total Quality Management*, 11(7), 1007-1015.

- Lashley, C. (2008). Studying hospitality: insight from social science. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 69-84.
- Lashley, C., Morrison, A., & Randall, S. (2005). More than a service encounter? Insights into the emotions of hospitality through special meal occasions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 12(1), 80-92.
- Lee, J., & Park, S. (2005). Intelligent profitable customers segmentation systems based on business intelligence tools. *Expert Systems with Applications*, 29(1), 145-152.
- Lindergen, P. (2012). Business model innovation leadership: How do SME's strategically lead business model innovation? *International Journal of Business and Management*, 7(14), 53-66.
- Liu, Y., Chen, R., Chen, H., & Wan, C. (2007). Customer relationship management in the travel web site. *Journal of Sport and Recreation Research*, 2(2), 1-25.
- Lobo, A., Maritz, A., & Mehta, S. (2007). Enhancing Singapore travel agencies' customer loyalty: An empirical investigation of customers' behavioral intentions and yones of tolerance. *International Journal of Tourism Research*, 9, 485-495.
- Lockyer, T. (2002). Business guests' accomodation selection: the view from both sides. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(6), 294-300.
- Lockyer, T. (2005). Understanding the dynamics of the hozel accomodation selection: The view from both sides. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14, 294-300.
- Lockyer, T., & Roberts, L. (2009). Motel accomodation: trigger poitns to guest accomodation selection. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(6), 294-300.
- Mair, J., & Bergin-Seers, S. (2010). The effect of interventions on the environmental behaviour of Australian motel guests. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 255-268.
- Marcus, C. (1998). A practical yet meaningful approach to customer segmentation. *The journal of consumer marketing*, 15(5), 494-504.
- Martensen, A., Gronholdt, L., & Kristensen, K. (2000). Customer satisfaction measurement at Post Denmark: Results of application of the European customer satisfaction index metholodlogy. *Total Quality Management*, 11, 544-553.
- Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032-1041.
- Massa, L., & Tucci, C. (2013). Business model innovation. V *The Oxford handbook of innovation management* (str. 420-441).
- Mattila, A., & O'Neill, J. (2003). Relationships between hotel room pricing, occupancy and guest satisfaction: A longitudinal case of a midscale hotel in the United States. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27, 328-341.

- Mazzeo, M. (2004). Retail contracting and organizational form: Alternatives to chain affiliation in the motel industry. *Journal of Economics & Management Strategy*, 13(4), 599-615.
- Mazzeo, M. (2004). Retail Contracting and Organizational Form: Alternatives to Chain Affiliation in the Motel Industry. *Journal of Economics & Management Strategy*, 13(4), 599-615.
- McCleary, K., Weaver, P., & Lan, L. (1994). Gender based differences in business travelers' lodging preferences. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 51-58.
- McDonald, M., & McDonald, M. (2007). *Marketing in a nutshell: Key concepts for non-specialists*. Butterworth-Heinemann.
- McGrath, R. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2), 247-261.
- McKercher, B., & Tang, E. (2004). The challenges of developing transit tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 9(2), 151-160.
- Medlik, S. (1994). *The business of hotels*. Surrey: Butterworth-Heinemann.
- Meigs, F., & Meigs, B. W. (1999). *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*. Zagreb: Mate.
- Meng, J., & Elliott, K. (2008). Predictors of relationship quality for luxury restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 509-515.
- Milisavljević, M. (2000). Marka i marketing strategija. *Marketing*, 31(1), 3-9.
- Mitchell, W., Dussauge, P., & Garrette, B. (2002). Alliances with Competitors: How to Combine and Protect Key Resources? *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 203-223.
- Morgan, N., Anderson, E., & Mittal, V. (2005). Understanding firms' customer satisfaction information usage. *Journal of Marketing*, 69, 131-151.
- Morić Milovanović, B., Srhoj, S., & Krišto, T. (2016). Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvrmenih preduzeća. *Ekonomika misao i praksa*, XXV(2), 535-563.
- Muehlhausen, J. (2012). *Business Models for Dummies*. New York: John Wiley & Sons.
- Murphy, P., & Pritchard, M. (1997). Destination of price-value perceptions: An examination of origin and seasonal influences. *Journal of Travel Research*, 35, 16-22.
- Nikolić, D. (2011). *Ekonomika u hotelijerstvu*. Beograd: Visoka hotelijerska škola.
- Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Oliver, R., & Swan, J. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach. *Journal of Marketing*, 53, 21-35.

- Olsen, M., & Connolly, D. (2000). Experience-based travel. How technology is changing the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30-40.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concepts. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Ottenbacher, M., Harrington, R., & Parsa, H. (2009). Defining the hospitality discipline: a discussion of pedagogical and research implications. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33(3), 263-283.
- Ozgener, S., & Iraz, R. (2006). Customer relationship management in small-medium enterprises: the case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27, 1356-1363.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67, 420-450.
- Payne, A. (2002). The value creation process in customer relationship management. *Insight Interactive*, 1-17.
- Pickton, D., & Broderick, A. (2005). *Integrated marketing communications*. Essex: Prentice Hall.
- Pizam, A., & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 326-339.
- Poon, W., & Low, K. (2005). Are travellers satisfied with Malaysian hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2/3), 217-228.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creating Experiences: The Next Practise in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Prieto, I., & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. *The Learning Organization*, 12(2), 166-185.
- Romelić, J., & Tomić, P. (2001). Uticaj tranzitnih kretanja na lokaciju i razmeštaj objekata materijalne baze turizma u Vojvodini. *Turizam*, 5, 96-98.
- Rushmore, S., & Baum, E. (2002). Growth and Development of the Hotel-Motel Industry. *The Appraisal Journal*, 148-162.

- Rust, R., & Oliver, R. (1994). Service quality: Insights and managerial implications from the frontier. V R. Rust, & R. Oliver, *Service quality: New directions in theory and practise* (str. 1-19). Thousand Oaks: Sage.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2005). *Ekonomija*. Ljubljana: GV založba.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 1-15.
- Schenider, S., & Speith, P. (2013). Business model innovation: towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 134-141.
- Shain, D., & Chalasani, I. (1992). Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 19, 33-42.
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391-413.
- Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator.
- Stanković, S. (1994). *Turistička geografija*. Beograd: Geografski fakultet.
- Swift, R. (2001). *Accelerating Customer Relationships*. Upple Saddle River: Prentice Hall.
- Štetić, S. (1984). Tranzitni turizam u regionalnom razvoju. *Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis*, 1, 34-46.
- Štetić, S. (1995). *Turistička geografija*. Beograd: Viša turistička škola.
- Štetić, S. (1999). *Turistička geografija*. Beograd: Savezni centar za unapređenje hotelijerstva - ugostiteljstva.
- Tanincez, G. (1990). Business-traveller survey. *Hotel and Motel Management*, 57(6), 29-32.
- Taylor, S., & Todd, P. (1995). Decomposition and crossover effects in the theory of planned behaviour: A study of consumer adoption intentions. *International Journal of Research in Marketing*, 12, 137-155.
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Varki, S., & Colgate, M. (2001). The role of price perceptions in an integrated model of behavioral intentions. *Journal of Service Research*, 3, 232-241.
- Wassenaar, D. J., & Stafford, E. R. (2006). Reinventing 3 and 4 Star Accommodation in Regional Australia: The identification of Innovative Strategies to Meet Visitor Needs. V *Sustainable Tourism CRC*. Cold Coast: Griffith University.
- Weaver, P., & Oh, H. (1993). Do American business travellers have different hotel service requirements? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(3), 16-21.

- Weber, K. (2000). Meeting planners' perceptions of hotel-chain practices and benefits: an importance-performance analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(4), 32-41.
- White, C., & Yu, Y. (2005). Satisfaction emotions and consumer behavioral intentions. *Journal of Services Marketing*, 19, 411-421.
- Wilkins, H., Merrilees, B., & Herington, C. (2006). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 840-863.
- Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S., & Gottel, V. (2015). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.
- Wirtz, W. (2010). *Business Model Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Wu, L. (1998). The pricing of a brand name product: Franchising in the motel services industry. *Journal of Business Venturing*, 14, 87-102.
- Wu, S., & Chen, J. (2012). Comparison between hotels and motels using CRM effect model - An empirical study in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1254-1263.
- Wu, S., & Li, P. (2011). The relationship between CRM, RQ ad CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276-285.
- Wu, S., & Lu, C. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: a study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276-285.
- www.mtt.gov.rs/download/3/strategija.pdf. (pristupljeno dana 12.08.2017.).
- www.motel6.com (pristupljeno dana 10.03.2017.).
- www.stat.gov.rs/ (pristupljeno dana 01.11.2017.).
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2003). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-47.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). *The business model: Theoretical roots, recent developments and future research*. Navara: IESE business school - University of Navarra.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*. University of Navarra. Navara: IESE business school.

PRILOZI**PRILOG 1: LIST ZA OPAŽANJE**

Redni broj motela: _____
Datum opažanja: _____
Vreme opažanja: _____

LOKACIJA		
Osobina	Da/Ne	Komentar
Putokazi na putu do motela		
Laka dostupnost do parkinga s glavnog puta		
Supermarketi u blizini		
Restorani u blizini		
Laka dostupnost do drugih atrakcija na destinaciji		
Adekvatno neposredno okruženje motela		

LOKACIJA		
Osobina	Da/Ne	Komentar
Benzinska pumpa u blizini		
Perionica automobila u blizini		
Autoservis u blizini		

USLOVI I POGODNOSTI MATERIJALNOG KARAKTERA		
Osobina	Da/Ne	Komentar
Adekvatno projektno rešenje za motel		
Adekvatan stil gradnje za motel		
Spratnost		
Odgovarajuća veličina parkinga – Broj parking mesta		
Pokrivenost parkinga		

USLOVI I POGODNOSTI MATERIJALNOG KARAKTERA		
Osobina	Da/Ne	Komentar
Vizuelno privlačna zgrada		
Higijena sobe		
Dekor		
Adekvatno osvetljenje u sobi		
Čistoća sobe		
Adekvatna veličina sobe		
Adekvatna veličina kupatila		
Osvetljenje parkinga noću		
Odgovarajuća temperatura u sobi		

USLOVI I POGODNOSTI MATERIJALNOG KARAKTERA		
Osobina	Da/Ne	Komentar
Odgovarajuće održavanje zgrade motela		
Osvetljenje u hodniku noću		
Dostupnost do Interneta		
Tehnologija u sobi		
Čistoća kreveta		
Buka u sobi		
Izlaz u slučaju opasnosti		
Sef		

USLUGE – STIL I NAČIN PRUŽANJA		
Osobina	Da/Ne	Komentar
Osoblje na recepciji je poželeo dobrodošlicu.		
Osoblje na recepciji odgovara na specifičan zahtev.		
Osoblje u uslužnom servisu odgovara na specifičan zahtev.		
Osoblje je nasmejano prilikom usluživanja.		
Postupak prijave je efikasan.		
Vreme čekanja na hranu je odgovarajuće.		
Osoblje u restoranu poznaje meni		
Radno vreme		
Dopunske usluge		

USLUGE – STIL I NAČIN PRUŽANJA		
Osobina	Da/Ne	Komentar
Dodatne usluge		

CENA		
Osobina	Da/Ne	Komentar
Cenovnik za uslugu smeštaja		
Cenovnik za uslugu hrane, pića i napitaka		
Paket cene		
Jasna finansijska transakcija		
Na računu se jasno vide korišćene usluge.		

PRILOG 2: ANKETNI UPITNIK – OČEKIVANJA POTENCIJALNIH GOSTIJU MOTELA U SRBIJI

Poštovani,

pitanja koja se nalaze pred Vama predstavljaju deo anketnog upitnika studenta doktorskih studija msr Lazara Pavića. Istraživanje se sprovodi za potrebe doktorske disertacije kandidata Pavića s temom „*Razvoj savremenog poslovnog modela u motelima u Srbiji kao prediktor inovativnosti u tranzitnom turizmu*“, stoga je svaki doprinos od izuzetne važnosti. Istraživanje je anonimno i rezultati će biti iskorišćeni isključivo u naučne svrhe. S obzirom da u Srbiji danas posluje svega osam ugostiteljskih objekata tipa motel i da je ovo prvo istraživanje ovog tipa koje se bavi problematikom poslovnih modela u motelima u Srbiji, svaki Vaš odgovor predstavlja izuzetno dragocen doprinos. Zato Vas ljubazno molimo da odvojite malo svog vremena i date odgovore na sva pitanja.

Unapred Vam se zahvaljujemo na izdvojenom trudu i vremenu!

msr Lazar Pavić

Da li biste bili spremni da provedete minimum jednu noć u nekom od motela u Srbiji?

DA NE

Koju od navedenih usluga biste bili spremni da koristite u motelu?

- 1) Dnevni odmor
- 2) Noćenje s doručkom
- 3) Polupansion
- 4) Pun pansion
- 5) Uslugu hrane, pića i napitaka

Molimo Vas da na skali pored svake od navedenih tvrdnji ocenite svoj stepen slaganja (1 – uopšte mi nije važno; 2 – nije mi važno; 3 – nemam mišljenje; 4 – važno mi je; 5 – izuzetno mi je važno).

Prilikom odabira usluge smeštaja u motelu u Srbiji važno mi je...	Stepen slaganja s tvrdnjom
... da je osoblje je ljubazno.	1 2 3 4 5
... da se osoblje trudi da pruži dobru uslugu.	1 2 3 4 5
... da osoblje posvećuje posebnu pažnju individualnim zahtevima gosta.	1 2 3 4 5
... da osoblje poseduje dobre komunikacijske veštine.	1 2 3 4 5
... da osoblje govori prijatnim tonom.	1 2 3 4 5
... da mogu da verujem profesionalnosti osoblja.	1 2 3 4 5
... da osoblje odmah rešava moje probleme.	1 2 3 4 5
... da je osoblje je puno znanja i dobro obučeno za rad.	1 2 3 4 5
... da osoblje pruža uslugu tačno i pouzdano.	1 2 3 4 5
... da mi osoblje pruža sve potrebne informacije.	1 2 3 4 5
... da je osoblje proaktivno i da uspostavlja socijalne interakcije s gostima.	1 2 3 4 5
... da osoblje pruža uslugu u obećanom vremenskom periodu.	1 2 3 4 5
... da je osoblje spremno da izađe u susret mojim zahtevima.	1 2 3 4 5

Prilikom odabira usluge smeštaja u motelu u Srbiji važno mi je...	Stepen slaganja s tvrdnjom				
... da osoblje rešava moje žalbe odmah i direktno.	1	2	3	4	5
... da je osoblje pristupačno i prijateljski nastrojeno.	1	2	3	4	5
... da me osoblje u motelu poznaje.	1	2	3	4	5
... da se osobljem imam blizak i lični odnos.	1	2	3	4	5
... da je postupak prijave prilikom dolaska u motel efikasan i prijatan.	1	2	3	4	5
... da su informacije o rezervaciji tačne.	1	2	3	4	5
... da rezervacijski sistem ispravno radi.	1	2	3	4	5
... da osoblje ume da koristi informacijske tehnologije prilikom rezervacije.	1	2	3	4	5
... da je zgrada motela vizuelno privlačna.	1	2	3	4	5
... da je održavanje u motelu je na visokom nivou.	1	2	3	4	5
... da je osvetljenje hodnika noću je odgovarajuće.	1	2	3	4	5
... da je dekor motela estetski privlačan.	1	2	3	4	5
... da su tehnološke ugodnosti u motelu (npr. Internet) odgovarajuće.	1	2	3	4	5
... da su brošure i katalogi motela vizuelno privlačni.	1	2	3	4	5
... da je spoljni dekor motela stilski privlačan.	1	2	3	4	5
... da je krevet udoban.	1	2	3	4	5
... da su jastuci, čaršavi i pokrivači čisti.	1	2	3	4	5
... da su krevet i posteljina kvalitetni i da omogućavaju dobar odmor.	1	2	3	4	5
... da su kupatilo i toaleti čisti.	1	2	3	4	5
... da je osvetljenje u sobi odgovarajuće i prijatno.	1	2	3	4	5
... da je temperatura u mojoj sobi prijatna.	1	2	3	4	5
... da je veličina kupatila odgovarajuća.	1	2	3	4	5
... da je standard održavanja higijene u mojoj sobi na visokom nivou.	1	2	3	4	5
... da su uređaji i aparati u mojoj sobi ispravni.	1	2	3	4	5
... da prijatno okruženje sobe omogućava miran san.	1	2	3	4	5
... da mi ambijent sobe omogućava da se dobro naspavam.	1	2	3	4	5
... da je parking prostor je dovoljno veliki.	1	2	3	4	5
... da je parking prostor je lako dostupan.	1	2	3	4	5
... da je parking prostor projektovan tako da omogućava lako kretanje vozila.	1	2	3	4	5
... da je noćno osvetljenje parkinga odgovarajuće.	1	2	3	4	5
... da je soba u motelu mirna.	1	2	3	4	5

Prilikom odabira usluge smeštaja u motelu u Srbiji važno mi je...	Stepen slaganja s tvrdnjom				
... da mi ne smeta buka koja dolazi izvan moje sobe.	1	2	3	4	5
... da je nivo buke u mojoj sobi je podnošljiv.	1	2	3	4	5
... da postoji pristupačan izlaz iz moje sobe u slučaju požara.	1	2	3	4	5
... da u motelu postoji mogućnost odlaganja vrednih stvari u sef.	1	2	3	4	5
... da su usluge koje sam koristio u motelu ispravno naplaćene.	1	2	3	4	5
... da su finansijske transakcije su jasne i ispravne.	1	2	3	4	5
... da motel ima povoljnu lokaciju.	1	2	3	4	5
... da se supermarketi i restorani nalaze u blizini.	1	2	3	4	5
... da lokacija motela omogućava dobru dostupnost do drugih atrakcija na destinaciji.	1	2	3	4	5
... da se osećam dobrodošlo prilikom boravka u motelu.	1	2	3	4	5
... da kada napustim motel, osećam da su moja očekivanja zadovoljena.	1	2	3	4	5
... da se osećam da sam se dobro proveo/la kada napustim motel.	1	2	3	4	5
... da uživam tokom boravka u motelu.	1	2	3	4	5
... da restoran u okviru motela ima vizuelno privlačnu salu koja je udobna i u kojoj je jednostavno kretanje.	1	2	3	4	5
... da restoran u okviru motela ima odgovarajuću muziku i osvetljenje u skladu s celokupnom atmosferom.	1	2	3	4	5
... da restoran u okviru motela ima čistu i lepu trpezarijsku opremu.	1	2	3	4	5
... da su hrana i piće u restoranu motela kvalitetni.	1	2	3	4	5
...da restoran u okviru motela nudi hranu odličnog ukusa.	1	2	3	4	5
... da je hrana koju nudi restoran u okviru motela lepo izgleda.	1	2	3	4	5
... da su namirnice koje se koriste u restoranu, kao i sam kvalitet posluženih jela, pouzdani.	1	2	3	4	5
... da motel redovno komunicira s gostima putem elektronske pošte.	1	2	3	4	5
... da osoblje nudi informacije o novim događajima i specijalnim promotivnim akcijama.	1	2	3	4	5
... da se motel aktivno reklamira u masovnim medijima.	1	2	3	4	5
... da redovno dobijam reklamna pisma od motela.	1	2	3	4	5
... da dobijam popuste i specijalne ponude koje većina drugih gostiju ne dobija.	1	2	3	4	5
... da imam tretman posebnog i vrednog klijenta.	1	2	3	4	5
... da redovno dobijam informacije o novim promocijama i paketima koje nudi motel.	1	2	3	4	5

Na kraju Vas molimo da nam odgovorite na još par pitanja koja se odnose na vaše socio-demografske podatke.

POL 1) Muški 2) Ženski	STAROST <hr/>	MESEČNI PRIHODI 1) Manje od 45.696 dinara 2) Između 45.696 i 50.506 dinara 3) 3) Više od 50.506 dinara
RAZLOG PUTOVANJA 1) Poslovno putovanje 2) Privatno putovanje	BRAČNI STATUS 1) U braku 2) U vezi 3) Sam/a 4) Drugo	ZEMLJA POREKLA <hr/>
ZANIMANJE <hr/>	MESTO ODRASTANJA 1) Selo 2) Grad	STEPEN OBRAZOVANJA 1) Osnovna škola 2) Srednja škola 3) Viša škola 4) Fakultet 5) Master, magistratura ili doktorat

HVALA NA SARADNJI!

PRILOG 3: ANKETNI UPITNIK – ZADOVOLJSTVO GOSTIJU MOTELA U SRBIJI

Poštovani,

pitanja koja se nalaze pred Vama predstavljaju deo anketnog upitnika studenta doktorskih studija msr Lazara Pavića. Istraživanje se sprovodi za potrebe doktorske disertacije kandidata Pavića s temom „*Razvoj savremenog poslovnog modela u motelima u Srbiji kao prediktor inovativnosti u tranzitnom turizmu*“, stoga je svaki doprinos od izuzetne važnosti. Istraživanje je anonimno i rezultati će biti iskorišćeni isključivo u naučne svrhe. S obzirom da u Srbiji danas posluje svega osam ugostiteljskih objekata tipa motel i da je ovo prvo istraživanje ovog tipa koje se bavi problematikom poslovnih modela u motelima u Srbiji, svaki Vaš odgovor predstavlja izuzetno dragocen doprinos. Zato Vas ljubazno molimo da odvojite malo svog vremena i date odgovore na sva pitanja.

Unapred Vam se zahvaljujemo na izdvojenom trudu i vremenu!

msr Lazar Pavić

Koju od navedenih usluga biste koristite/ste koristili u motelu u kom trenutno boravite?

- 1) Dnevni odmor
- 2) Noćenje s doručkom
- 3) Polupansion
- 4) Pun pansion
- 5) Uslugu hrane, pića i napitaka

Molimo Vas da na skali pored svake od navedenih tvrdnji ocenite svoj stepen slaganja (1 – uopšte se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – nemam mišljenje; 4 – slažem se; 5 – u potpunosti se slažem).

Osoblje je ljubazno.	1	2	3	4	5
Osoblje se trudi da pruži dobru uslugu.	1	2	3	4	5
Osoblje posvećuje posebnu pažnju individualnim zahtevima gosta.	1	2	3	4	5
Osoblje poseduje dobre komunikacijske veštine.	1	2	3	4	5
Osoblje govori prijatnim tonom.	1	2	3	4	5
Verujem profesionalnosti osoblja.	1	2	3	4	5
Osoblje odmah rešava moje probleme.	1	2	3	4	5
Osoblje je puno znanja i dobro obučeno za rad.	1	2	3	4	5
Osoblje pruža uslugu tačno i pouzdano.	1	2	3	4	5
Osoblje pruža sve potrebne informacije.	1	2	3	4	5
Osoblje je proaktivno i uspostavlja socijalne interakcije s gostima.	1	2	3	4	5
Osoblje pruža uslugu u obećanom vremenskom periodu.	1	2	3	4	5
Osoblje je spremno da izađe u susret mojim zahtevima.	1	2	3	4	5
Osoblje rešava moje žalbe odmah i direktno.	1	2	3	4	5
Osoblje je pristupačno i prijateljski nastrojeno.	1	2	3	4	5
Osoblje u motelu ne poznaje.	1	2	3	4	5
S osobljem u motelu imam blizak i lični odnos.	1	2	3	4	5

Postupak prijave prilikom dolaska u motel je efikasan i prijatan.	1	2	3	4	5
Informacije o rezervaciji su tačne.	1	2	3	4	5
Rezervacijski sistem ispravno radi.	1	2	3	4	5
Osoblje ume da koristi informacijske tehnologije prilikom rezervacije.	1	2	3	4	5
Zgrada motela je vizuelno privlačna.	1	2	3	4	5
Održavanje u motelu je na visokom nivou.	1	2	3	4	5
Osvetljenje hodnika noću je odgovarajuće.	1	2	3	4	5
Dekor motela je estetski privlačan.	1	2	3	4	5
Tehnološke ugodnosti u motelu (npr. Internet) su odgovarajuće.	1	2	3	4	5
Brošure i katalogi motela su vizuelno privlačni.	1	2	3	4	5
Spoljni dekor motela je stilski privlačan.	1	2	3	4	5
Krevet je udoban.	1	2	3	4	5
Jastuci, čaršavi i pokrivači su čisti.	1	2	3	4	5
Krevet i posteljina su kvalitetni i omogućavaju dobar odmor.	1	2	3	4	5
Kupatilo i toaleti su čisti.	1	2	3	4	5
Osvetljenje u sobi je odgovarajuće i prijatno.	1	2	3	4	5
Temperatura u mojoj sobi je prijatna.	1	2	3	4	5
Veličina kupatila je odgovarajuća.	1	2	3	4	5
Standard održavanja higijene u mojoj sobi je na visokom nivou.	1	2	3	4	5
Uređaji i aparati u mojoj sobi su ispravni.	1	2	3	4	5
Prijatno okruženje sobe omogućava miran san.	1	2	3	4	5
Ambijent sobe omogućava da se dobro naspavam.	1	2	3	4	5
Parking prostor je dovoljno veliki.	1	2	3	4	5
Parking prostor je lako dostupan.	1	2	3	4	5
Parking prostor je projektovan tako da omogućava lako kretanje vozila.	1	2	3	4	5
Noćno osvetljenje parkinga je odgovarajuće.	1	2	3	4	5
Soba u motelu je mirna.	1	2	3	4	5
Ne smeta mi buka koja dolazi izvan moje sobe.	1	2	3	4	5
Nivo buke u mojoj sobi je podnošljiv.	1	2	3	4	5
Postoji pristupačan izlaz iz moje sobe u slučaju požara.	1	2	3	4	5
U motelu postoji mogućnost odlaganja vrednih stvari u sef.	1	2	3	4	5
Usluge koje sam koristio u motelu su ispravno naplaćene.	1	2	3	4	5
Finansijske transakcije su jasne i ispravne.	1	2	3	4	5
Motel ima povoljnu lokaciju.	1	2	3	4	5
Supermarketi i restorani se nalaze u blizini.	1	2	3	4	5
Lokacija motela omogućava dobru dostupnost do drugih atrakcija na destinaciji.	1	2	3	4	5
Osećam se dobrodošlo prilikom boravka u motelu.	1	2	3	4	5
Moja očekivanja od boravka u motelu su zadovoljena.	1	2	3	4	5
Dobro sam se proveo/la u motelu.	1	2	3	4	5

Uživao/la sam tokom boravka u motelu.	1	2	3	4	5
Restoran u okviru motela ima vizuelno privlačnu salu koja je udobna i u kojoj je jednostavno kretanje.	1	2	3	4	5
Restoran u okviru motela ima odgovarajuću muziku i osvetljenje u skladu s celokupnom atmosferom.	1	2	3	4	5
Restoran u okviru motela ima čistu i lepu trpezarijsku opremu.	1	2	3	4	5
Hrana i piće u restoranu motela su kvalitetni.	1	2	3	4	5
Restoran u okviru motela nudi hranu odličnog ukusa.	1	2	3	4	5
Hrana koju nudi restoran u okviru motela lepo izgleda.	1	2	3	4	5
Namirnice koje se koriste u restoranu, kao i sam kvalitet posluženih jela, su pouzdani.	1	2	3	4	5
Motel redovno komunicira s gostima putem elektronske pošte.	1	2	3	4	5
Osoblje nudi informacije o novim događajima i specijalnim promotivnim akcijama.	1	2	3	4	5
Motel se aktivno reklamira u masovnim medijima.	1	2	3	4	5
Redovno dobijam reklamna pisma od motela.	1	2	3	4	5
Dobijam popuste i specijalne ponude koje većina drugih gostiju ne dobija.	1	2	3	4	5
Imam tretman posebnog i vrednog klijenta.	1	2	3	4	5
Redovno dobijam informacije o novim promocijama i paketima koje nudi motel.	1	2	3	4	5
U motelu mi je pružena celokupna usluga odličnog kvaliteta.	1	2	3	4	5
Generalno gledano, ovaj motel pruža zadovoljavajuću uslugu.	1	2	3	4	5
U poređenju s drugim motelima, kvalitet usluge u ovom motelu je superioran.	1	2	3	4	5
Cena usluge smeštaja za jednu noć u motelu srazmerna je ponuđenom kvalitetu.	1	2	3	4	5
Cena hrane u motelu srazmerna je ponuđenom kvalitetu.	1	2	3	4	5
Cena pića i napitaka u motelu srazmerna je ponuđenom kvalitetu.	1	2	3	4	5
Motel u potpunosti pruža vrednost za novac.	1	2	3	4	5
Sveukupno sam zadovoljan/zadovoljna dobijenom vrednošću za cenu koju sam platio/la-	1	2	3	4	5
Celokupno iskustvo vezano za uslugu smeštaja u motelu je zadovoljavajuće.	1	2	3	4	5
Celokupno iskustvo vezano za uslugu hrane, pića i napitaka u motelu je zadovoljavajuće.	1	2	3	4	5
Napravio/la sam dobar izbor odlukom da se smestim u ovom motelu.	1	2	3	4	5
Boravak u ovom motelu je zadovoljio moje potrebe i zahteve.	1	2	3	4	5
Prijatelju ili kolegi bih preporučio/la ovaj motel.	1	2	3	4	5
Ponovo bih se vratio/la u ovaj motel.	1	2	3	4	5
Ovaj motel bi bio moj prvi izbor za smeštaj na ovoj destinaciji.	1	2	3	4	5

Na kraju Vas molimo da nam odgovorite na još par pitanja koja se odnose na vaše socio-demografske podatke.

POL 3) Muški 4) Ženski	STAROST <hr/>	MESEČNI PRIHODI 4) Manje od 45.696 dinara 5) Između 45.696 i 50.506 dinara 6) 3) Više od 50.506 dinara
RAZLOG PUTOVANJA 3) Poslovno putovanje 4) Privatno putovanje	BRAČNI STATUS 5) U braku 6) U vezi 7) Sam/a 8) Drugo	ZEMLJA POREKLA <hr/>
ZANIMANJE <hr/>	MESTO ODRASTANJA 3) Selo 4) Grad	STEPEN OBRAZOVANJA 6) Osnovna škola 7) Srednja škola 8) Viša škola 9) Fakultet 10) Master, magistratura ili doktorat

HVALA NA SARADNJI!

PRILOG 4: STRUKTURIRANI DUBINSKI INTERVJU ZA MENADŽERE MOTELA U SRBIJI

Poštovani,

pitanja koja se nalaze pred Vama predstavljaju deo strukturiranog dubinskog intervjua studenta doktorskih studija msr Lazara Pavića. Istraživanje se sprovodi za potrebe doktorske disertacije kandidata Pavića s temom „**Razvoj savremenog poslovnog modela u motelima u Srbiji kao prediktor inovativnosti u tranzitnom turizmu**“, stoga je svaki doprinos od izuzetne važnosti. Istraživanje je anonimno i rezultati će biti iskorišćeni isključivo u naučne svrhe. S obzirom da u Srbiji danas posluje svega osam ugostiteljskih objekata tipa motel i da je ovo prvo istraživanje ovog tipa koje se bavi problematikom poslovnih modela u motelima u Srbiji, svaki Vaš odgovor predstavlja izuzetno dragocen doprinos. Zato Vas ljubazno molimo da odvojite malo svog vremena i date odgovore na sva pitanja.

Unapred Vam se zahvaljujemo na izdvojenom trudu i vremenu!

msr Lazar Pavić

I. SEGMENTACIJA KUPACA

1. Ko su najvažniji ciljni segmenti Vašeg motela?

2. Segmentaciju našeg ciljnog tržišta izvršili smo na osnovu:

- a. potreba gostiju za drugačijom ponudom;
- b. potreba gostiju za drugačijim distributivnim i prodajnim kanalima;
- c. potreba gostiju za prisnijim odnosom s preduzećem;
- d. očekivanih prihoda od ciljnih segmenata;
- e. vrednosti koju gosti donose;
- f. drugo (pojasnite)

3. Da li vodite određenu vrstu evidencije o ciljnim segmentima?

a. DA (opišite kakvu)

b. NE (zašto?)

II. PONUĐA VREDNOSTI

4. Kako biste ukratko definisali vrednost koju nudite Vašim gostima?

5. Šta je Vaša glavna konkurentna prednost ponude Vašeg motela u odnosu na konkurente? Moguće je označiti više odgovora.

- a. Naše usluge predstavljaju novinu na tržištu;
- b. Konstantno se prilagođavamo potrebama gostiju;
- c. Dizajn naših proizvoda i usluga;
- d. Moć brenda našeg preduzeća;
- e. Cena naših usluga;
- f. Smanjenje troškova poslovanja;
- g. Smanjenje rizika poslovanja;
- h. Dostupnost naših usluga;
- i. Praktičnost naših proizvoda i usluga.

6. Šta je ključna razlika između vrednosti koju nudi Vaše preduzeće u poređenju s konkurencijom?

7. Navedite koje su, prema Vašem mišljenju, želje i potrebe Vaših gostiju.

III. TRŽIŠNI KANALI

8. Preko kojih tržišnih kanala komunicirate s Vašim ciljnim segmentima?

- a. Internet
- b. Partnerski tržišni kanali
- c. Drugo (navedite)

9. Vaši tržišni kanali gostima omogućavaju...

- a. Svesnost – povećanje svesti o proizvodima i uslugama našeg motela;
- b. Vrednovanje – pomaganje gostima pri ocenjivanju vrednosti koje nudi naš motel;
- c. Rezervaciju i kupovinu naših proizvoda i usluga;
- d. Dostavljanje vrednosti gostima
- e. Postprodajne aktivnosti i komuniciranje s gostima nakon korišćenja naših proizvoda i usluga.

IV. ODNOSI S GOSTIMA

10. Odnose s gostima više ocenjujem kao....

- a. lične;
- b. profesionalne.

11. Da li su postojeći gosti u interakciji s Vašim preduzećem?

a. DA(pojasnite kako)

b. NE

V. IZVORI PRIHODA

12. Naklonjeni smo

a. fiksno određenim cenama naših usluga

b. dinamičnom oblikovanju cena

13. Navedite koje sve faktore razmatrate prilikom oblikovanja cena Vaših proizvoda i usluga

a. Cenovnik

b. Funkcija proizvoda i usluga

c. Segment kupaca

d. Količina prodatih proizvoda/usluga

e. Određivanje cena pregovaranjem

f. Upravljanje dobiti

g. Određivanje cena u realnom vremenu

14. Koji od sledećih izvora prihoda po Vašem mišljenju značajno doprinosi celokupnom prihodu Vašem preduzeća?

- a. Prodaja imovine
 - b. Naknada za korišćenje
 - c. Pretplate
 - d. Kreditiranje/najam/zakup
 - e. Licenciranje
 - f. Provizije od posredovanja
 - g. Marketing
 - h. Drugo
-

15. Smatrate li da je u budućnost potreban rast i širenje Vašeg preduzeća?

- a. Da (opišite kako)

- b. Ne.

VI. KLJUČNA SREDSTVA

16. Ključna sredstva za stvaranje vrednosti u našem preduzeću su:

- a. fizička sredstva
- b. intelektualna sredstva
- c. ljudska sredstva
- d. finansijska sredstva

17. Da li smatrate da ta sredstva konkurencija može kopirati?

DA NE

18. Da li je moguće ta sredstva dobiti u celoj grani ugostiteljstva?

DA NE

VII. KLJUČNE AKTIVNOSTI

19. Ključna kategorija aktivnosti u našem preduzeću kojoj pridajemo najveći značaj je:

- a. proizvodne i uslužne aktivnosti;
 - b. prodajne aktivnosti;
 - c. aktivnosti rešenja mogućih problema
 - d. drugo
-

20. Da li te aktivnosti izvodite drugačije od konkurencije?

DA NE

21. Da li te aktivnosti stvaraju veću vrednost za korisnika?

DA NE

VIII. TROŠKOVI

22. U našem preduzeću, okvirno _____% čine fiksni troškovi, a _____% varijabilni troškovi.

23. Najveći trošak u preduzeću je

_____.

24. Prilikom poslovanja, najusmereniji smo ka:

- a. dostizanju što nižih troškova
- b. stvaranju što veće vrednosti za gosta
- c. drugo

(dopunite)_____.

IX. KLJUČNI PARTNERI

25. Ko su ključni partneri vašeg preduzeća?

- a. dobavljači
- b. preduzeća iz ugostiteljske delatnosti
- c. preduzeća iz drugih delatnosti

- d. drugo

26. Glavna prednost našeg povezivanja s partnerskim preduzećima je:

- a. optimizacija troškova i ekonomski razlozi
- b. smanjivanje rizika poslovanja
- c. dobijanje novih izvora i aktivnosti neophodnih za poslovanje
- d. drugo

27. Da li postoji nadzor nad komuniciranjem i usklađivanjem aktivnosti koje obavljate s poslovnim partnerima?

a. DA (pojasnite na koji način)

b. NE (pojasnite zašto)

HVALA NA SARADNJI! VAŠI ODGOVORI SU NAM OD IZUZETNOG ZNAČAJA.

Ukoliko želite da Vas obavestimo o dobijenim rezultatima i korisnim informacijama koje bi mogle pomoći unapređenju Vašeg poslovanja, molimo Vas da ostavite svoj kontakt mejl.

BIOGRAFIJA

Msr Lazar Pavić rođen je 1989. godine u Čupriji, gde je završio osnovnu školu i Gimnaziju društveno-jezičkog smera kao đak generacije. Godine 2008. upisuje osnovne akademske studije menadžmenta (modul: turizam) na Prirodno-matematičkom fakultetu Univerziteta u Novom Sadu, koje završava u roku 2011. godine s prosečnom ocenom 9,82. Iste godine, na Prirodno-matematičkom fakultetu upisuje master studije menadžmenta na dva modula (hotelijerstvo i turizam) i oba završava u roku 2013. godine s prosečnim ocenama 10,00 na oba modula i odbranom završnog-master rada pod naslovom „*Uslužna orijentacija i motivacija zaposlenih u odabranim hotelima i turističkim agencijama u Novom Sadu i Mariboru*“. Tokom osnovnih i master studija više puta je bio nagrađivan: Nagrade Univerziteta u Novom Sadu i Prirodno-matematičkog fakulteta za postignute rezultate tokom osnovnih studija, Nagrada Opštine Čuprije za postignute rezultate tokom osnovnih studija. Tokom osnovnih i master studija bio je dobitnik sledećih stipendija: Stipendija Opštine Čuprija (školska 2008/2009. godina), Stipendija Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (školska 2009/2010. i 2011/12.), stipendija Fonda za mlade talente za 1000 najboljih studenata na osnovnim i master studijama (školska 2010/11. i 2012/13.), kao i stipendija Srpskog poslovnog kluba „Privrednik“ za studente hotelijerstva (školska 2011/12).

Od oktobra 2013. upisuje doktorske studije na Prirodno-matematičkom fakultetu Univerziteta u Novom Sadu na smeru doktor nauka – geonauke (turizam). Bio je dobitnik Stipendije za doktorante Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja u periodu od 1.4.2014. do 31.3.2018. godine. Tokom doktorskih studija bio je angažovan na Katedri za hotelijerstvo Prirodno-matematičkog fakulteta u Novom Sadu na predmetima s područja menadžmenta u hotelijerstvu: Kontrola i revizija hotelskog poslovanja (školska 2014/15., 2015/16., 2016/17., 2017/18. i 2018/19) te Menadžment smeštaja i hotelskog domaćinstva (školska 2016/17.). Februara 2018. godine izabran je u zvanje istraživača-saradnika za užu naučnu oblast menadžment u hotelijerstvu. Od aprila 2018. zaposlen je na Ekonomskom institutu u Beogradu na poziciji istraživača-saradnika.

Novi Sad,

01.11.2018

msr Lazar Pavić

UNIVERZITET U NOVOM SADU
PRIRODNO MATEMATIČKI FAKULTET
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM I HOTELIJERSTVO

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada: VR	Doktorska disertacija
Autor: AU	msr Lazar Pavić
Mentori: MN	dr Ivana Blešić i dr Branislav Nerandžić
Naslov rada: NR	Razvoj savremenog poslovnog modela u motelima u Srbiji kao prediktor inovativnosti u tranzitnom turizmu
Jezik publikacije: JP	Srpski (latinica)
Jezik izvoda: JI	Srpski/engleski
Zemlja publikacije: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Vojvodina
Godina: GO	2018.
Izdavač: IZ	Autorski reprint
Mesto i adresa: MA	PMF, Trg D. Obradovića 3, N. Sad
Fizički opis rada: FO	6 poglavlja, 211 strana, 91 tabela, 2 sheme
Naučna oblast: NO	Menadžment
Naučna disciplina: ND	Menadžment u hotelijerstvu
Ključne reči: PO	Motel, poslovni modeli, inovativnost, menadžment u ugostiteljstvu tranzitni turizam

UDK:	338.488.2:640.414(497.11)
Čuva se: ČU	Biblioteka Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo, N. Sad
Izvod: IZ	U doktorskoj disertaciji predstavljena je problematika poslovanja motela kao ugostiteljskih objekata i prilagođavanje postojećih poslovnih modela potrebama tranzitnih turista. U teorijskom delu doktorske disertacije predstavljena su glavna teorijska ishodišta koja se bave problematikom definisanja motela kao ugostiteljskih objekata, tranzitnih turista i tranzitnog turizma, elemenata poslovnog modela, inovativnosti u ugostiteljstvu. U empirijskom delu doktorske disertacije predstavljeni su rezultati istraživanja dobijenih pomoću sledećih istraživačkih metoda: analiza podataka na Veb sajtovima motela, opažanje, strukturirani dubinski intervju i dva anketna istraživanja, s potencijalnim gostima i aktualnim gostima motela u Srbiji. U perspektivnom delu doktorske disertacije predstavljeni si konkretni saveti za unapređenje postojećih poslovnih modela i kreiranje novog poslovnog modela prilagođenog potrebama tranzitnih turista.
Datum prihvatanja teme od strane NN veća: DP	13.07.2017.
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije: KO	dr Svetlana Vukosav, vanredni profesor, PMF Novi Sad, predsednik dr Ivana Blešić, vanredni profesor, PMF Novi Sad, mentor/član dr Branislav Nerandžić, redovni profesor, FTN Novi Sad, mentor/ dr Milan Ivkov, docent, PMF Novi Sad, član dr Jasna Mastilović, naučni savetnik, FINS Novi Sad, član

UNIVERSITY OF NOVI SAD
FACULTY OF SCIENCE
Department of geography, tourism, and hotel management

KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph type
Type of record: TR	Printed text
Contents code: CC	PhD thesis
Author: AU	MSc Lazar Pavić
Mentors: MN	PhD Ivana Blešić & PhD Branislav Nerandžić
Title: XI	Contemporary business model development in Serbian motels as a predictor of transit tourism innovativeness
Language of text: LT	Serbian (Latin script)
Language of abstract: LA	Serbian/English
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	Vojvodina
Publication year: PY	2018.
Publisher: PU	Autor's reprint
Public place: PP	21000 N.Sad, Trg D. Obradovića 3
Physical description: PD	6 chapters, 211 pages, 91 tables, 2 schemes
Scientific field: SF	Management
Scientific discipline: SD	Hospitality Management
Key words: UC	Motel, business models, innovativeness, hospitality management, transit tourism

HD note:	338.488.2:640.414(497.11)
Holding data: SD	Library of Department of Gheography, Tourism and Hotel Management, N. Sad
Abstract: AB	In the PhD thesis motels as hospitality facilities and adapting existing business models for the needs of transit tourists are represented. In the theoretical part of this thesis the main theoretical sources which deal with the problem of defining a motel as catering facility, transit tourists and transit tourism, elements of business model, innovation in hospitality industrzy are represented. In the empirical part of the thesis are represented the results of the research obtained using the following research methods: data analysis on motel websites, observation, structured in-depth interviews and two surveys, with potential guests and guests of the motel in Serbia. In the prospective part of the thesis are shown concrete advisory advices for existing business models and for creating a new business model baised on the needs of transit tourists.
Accepted by the Scientific Board on: AD	13.07.2017.
Defended: DD	
Thesis Defend Board: DB	PhD Svetlana Vukosav, associate professor, Faculty of Science Novi Sad, president PhD Ivana Blešić, associate professor, Faculty of Science Novi Sad, mentor/member dr Branislav Nerandžić, full professor, Faculty of Technical Sciences Novi Sadd, mentor/member dr Milan Ivkov, assistant professor, Faculty of Science Novi Sad, member dr Jasna Mastilović, research counsellor, Institute of Food Technology Novi Sad, member