Uticaj indirektnih operativnih troškova na uspešnost poslovanja korporativnih hotela

By Dušan Borovčanin

WORD COUNT 53775
TIME SUBMITTED 02-JUL-2020 03:48PM
PAPER ID 60787210

UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

Doktorska disertacija

Uticaj indirektnih operativnih troškova na uspešnost poslovanja korporativnih hotela

Kandidat:

Dušan Borovčanin, master

Mentor:

prof. dr Slobodan Čerović

Beograd, 2020

19

S A D R Ž A J

1 UVOD 6
1.1 PREDMET ISTRAŽIVANJA 7
1.2 PROBLEM ISTRAŽIVANJA 8
1.3 CILJ ISTRAŽIVANJA 9
1.4 ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA 9
1.5 NAUČNI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA 10
1.6 PRAKTIČAN DOPRINOS ISTRAŽIVANJA 10
1.7 OGRANIČENJA RADA 10
1.8 POLAZNE HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA 11
1.9 METODE ISTRAŽIVANJA 12
I DEO 13
TROŠKOVI KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA 13
2 POJAM TROŠKOVA 14
3 VRSTE TROŠKOVA U KORPORATIVNIM HOTELIMA 17
3.1 UKUPNI, PROSEČNI I MARGINALNI TROŠKOVI 18
3.2 FIKSNI I VARIJABILNI TROŠKOVI 19
3.3 DUGOROČNI I KRATKOROČNI TROŠKOVI 21
3.4 DIREKTNI I INDIREKTNI TROŠKOVI 22
3.5 TROŠKOVI OPORTUNITETA 22
3.6 INKREMENTALNI TROŠKOVI 23
4 KATEGORIJE TROŠKOVA PREMA JEDINSTVENOM SISTEMU RAČUNA ZA DELATNOST SMEŠTAJA USALI 24
4.1 INDIREKTNI OPERATIVNI TROŠKOVI 26
4.1.1 TROŠKOVI OPŠTE ADMINISTRACIJE 27
4.1.2 TROŠKOVI INFORMACIONIH I TELEKOMUNIKACIONIH SISTEMA 28
4.1.3 TROŠKOVI PRODAJE I MARKETINGA 29
4.1.4 TROŠKOVI OPERACIJA I ODRŽAVANJE OBJEKTA 29
4.1.5 TROŠKOVI SEKTORA SOBA 30
4.1.6 TROŠKOVI IZ SEKTORA HRANE I PIĆA 31
5 STRUKTURA I KONTROLA TROŠKOVA HOTELSKIH LANACA 32
II DEO 35
POKAZATELJI USPEŠNOSTI POSLOVANJA KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA 35
6 POKAZATELJI FINANSIJSKOG RASTA („*TOP LINE*“ INDIKATORI) U POSLOVANJU KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA 36
6.1 UKUPAN PRIHOD – (TOTAL OPERATING REVENUE) 36
6.1.1 PRIHOD OD SEKTORA SOBA 37
6.1.2 PIRHOD OD SEKTORA HRANE I PIĆA 40
6.1.3 DRUGI HOTELSKI DEPARTMANI 41
6.1.4 OSTALI PRIHODI 42
6.2 PRIHOD PO RASPOLOŽIVOJ SMEŠTAJNOJ JEDINICI – REVPAR 42
6.3 ZNAČAJ UPRAVLJANJA PRIHODOM U HOTELIJERSTVU 43
6.4 ZAUZEĆE KAPACITETA 46
6.5 PROSEČNA CENA IZDATE SMEŠTAJNE JEDINICE – ADR (AVERAGE DAILY RATE) 47
7 FINANSIJSKI POKAZATELJI RENTABILNOSTI POSLOVANJA U KORPORATIVNIM HOTELIMA – BOTTOM LINE INDIKATORI 49
7.1 BRUTO DOBIT PO SMEŠTAJNOJ JEDINICI – GOPAR 49
7.2 DOBITAK PRE KAMATA, POREZA I AMORTIZACIJE – EBITDA 49
III DEO 51
ANALIZA INDIREKTNIH OPERATIVNIH TROŠKOVA KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA 51
8 NASTANAK, RAST I RAZVOJ HOTELSKIH LANACA 53

8.1 Izlazak iz recesije i razvoj tržišta nekretnina ... 53
8.2 Reorganizacija tržišta i novi finansijski oblici investiranja u hotelijerstvo ... 55
8.3 Investicioni fondovi za nekretnine specijalizovani za hotelijerstvo – hotelski REIT ... 55
8.4 Razdoblja u razvoju korporativnih hotelskih lanaca ... 57
8.5 Razlike u organizacionim oblicima korporativnih hotela i nezavisnih hotela ... 58
9 TRŽIŠNA POZICIJA KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA ... 61
9.1 Hotelski lanci na tržištu Evrope ... 68
9.2 Hotelski lanci na tržištu Amerike ... 78
9.3 Hotelski lanci na tržištu Azije i Pacifika ... 91
9.4 Hotelski lanci na tržištu Afrike i Bliskog Istoka ... 103
9.5 Zaključna analiza o globalnoj tržišnoj poziciji korporativnih hotelskih lanaca ... 115
IV DEO 117
EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ... 117
10 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA ... 118
10.1 Plan istraživanja ... 118
10.2 Odabir metodološkog pristupa istraživanju ... 119
10.3 Definisanje teoretskog okvira ... 120
10.4 Opravdanost promenljivih korišćenih u radu ... 122
10.5 Uzorak istraživanja ... 124
10.6 Deskriptivna statistika rezultata istraživanja ... 148
10.7 Rezultati istraživanja ... 154
10.8 Opravdanost korišćenja kontrolnih varijabli ... 157
10.9 Empirijsko testiranje hipoteza putem panel regresionih modela ... 165
10.10 Zaključak ... 181
LITERATURA ... 184
Radovi u referentnim naučnim časopisima ... 184
Knjige i udžbenici ... 190
Elektronski izvori ... 191
SPISAK KORIŠĆENIH SKRAĆENICA 194
SPISAK GRAFIKA, ILUSTRACIJA I TABELA 194
Spisak grafikona ... 194
Spisak ilustracija ... 197
Spisak tabela ... 198
PRILOG ... 199

Priznanja i zahvalnosti

„Ništa ne čini čoveka tako srećnim, kao pošteno uverenje da je dao sve od sebe“.

Mihajlo Pupin
(Sa pašnjaka do naučenjaka)

Sa velikim zadovoljstvom mogu da zaključim da sam u procesu izrade svoje doktorske disertacije u datim vremenima uložio maksimum napora ili kao što Mihajlo Pupin kaže dao sve od sebe. Kvalitet doktorske disertacije će, siguran sam, tek biti temeljno ocenjen od strane struke i akademske zajednice, ali bojim se da bih ostao sebičan i nepravedan kada bi ostalo zapisano da sam samo ja taj koji je uložio napora u svrhu izrade ovog istraživanja.

Stoga, na prvom mestu zahvalnost moram odati mojim roditeljima i posebno mojoj majci Svetlani čija me je ljubav i celo-životna posvećenost naposletku i načinila čovekom kakav danas jesam. Negde sam pročitao da najveći kapital koji roditelji mogu da Vam ostave jeste Vaše vaspitanje. Beskrajno ću biti zahvalan na ljubavi, zalaganju, brizi i žrtvi koju je moja majka podnela tokom mog odrastanja. Za to joj se nikad istinski neću moći odužiti, ali neka ova posveta ispravi bar deo te nepravde. „*Materinska ljubavi i ljubav i prema majci najlepše su poruke božanstva na zemlji“* govorio je naš veliki istraživač, naučnik i patriota Mihajlo Pupin. Ne postoji ništa lepše čega bih se mogao setiti da na ovom mestu njoj i napišem.

Moj otac Mirko, takođe je imao važnu ulogu u formiranju moje ličnosti, a posebno u mom pristupu i odnosu prema poslu. Ponekad ugledajući se na njega, a možda i nasledno, usvojio sam određene obrasce pristupa prema poslu, odgovornostima i odnosu prema obavezama. Ovi obrasci u ponašanju su se na njegovom primeru pokazali kao delotvorni i upečatljivi a čini se da i kod mene ostavljaju traga.

Pored mojih roditelja, veliku zahvalnost dugujem i svojoj verenici i budućoj supruzi Sandri čija su plemenita ličnosti, ljubav i razumevanje učinili da istrajem u ovom poduhvatu na način koji sam zamislio. Ovaj rad će za mene, pored profesionalnog rezultata, zauvek ostati i simbol našeg zajedništva.

Na moj razvoj veliki značaj ostavili su i moja sestra Tamara i brat Miloš kojima takođe dugujem zahvalnost. Moja sestra je oduvek gradila moje samopouzdanje iskrenom podrškom i sestrinskom ljubavlju. Moj brat Miloš, kao pravi stariji brat za mene je predstavljao uzor, podršku i sigurnost tokom čitavog odrastanja.

Pored najužih članova porodice, na odluku da se bavim akademskim radom, najviše je uticao moj profesor i mentor, ujedno i dekan Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment a dozvoliće mi da ga posle nekoliko godina zajedničkog rada nazovem i iskrenim prijateljem. Njegov autoritet, liderstvo i osećaj za pravednost trajno su me inspirisali. Zahvaljujući njegovoj inicijativi, dobio sam poziv da se bavim naukom i na tome ću mu večno ostati zahvalan. Čast je bila biti njegov kandidat, saradnik i asistent tokom prethodnih godina. Profesore Čeroviću, hvala od srca.

Prilika je da se od srca zahvalim i prof. dr Milovanu Stanišiću sa kojim gajim izuzetan odnos. On je stvorio univerzitet sa kojim ova zemlje može da se ponosi. Kao student osnovnih studija mogu slobodno da kažem da sam se u svoj univerzitet zaljubio i ostao mu veran do danas. Profesorovo poverenje, prilika da se razvijam u ovoj sredini su nešto na čemu ću mu trajno ostati zahvalan. Njegov iskreni patriotski nagon da stvori uglednu naučnu instituciju treba da služi kao uzor za veliki broj ljudi koji se bavi akademskim pozivom, ali i kao inspiracija za generacije koje dolaze.

Tokom rada, svaki iskreni doktorand prolazi kroz periode sumnje i nezadovoljstva. Pored najbližih, krucijalnu podršku u tim trenucima mogu pružiti samo ljudi koji su proživeli ista iskustva. Takvu podršku od starta imao sam u mom kolegi Miroslavu Kneževiću. Odvajao je vreme od svog rada, ponekad i od boravka sa svojom porodicom da bi saslušao moje nedoumice i dao po koji savet. Takva podrška se pamti i moju zahvalnost za svoje gestove imaće zauvek.

Pored Miroslava, pravi kolegijalni uzor predstavljao je i kolega Goran Avlijaš. Moj kolega i teniski partner, mnogo je više od toga. Veliki drug i veliki profesionalac. Hvala od srca.

Konačno, uz ljude iz najbliže familije i kolege i profesore sa univerziteta ostaje mi da zahvalnost izrazim i nekolicini izuzetnih ljudi čije poznanstvo i prijateljstvo smatram kao svoje bogatstvo a čiji su gestovi učinili da moj rad danas ugleda svetlost dana.

Jedan od njih je i Robert Davidson. Ovaj iskreni Škotlanđanin, koji se slobodno može predstavljati i kao Srbin, moj je večiti prijatelj, a ja njegov večiti dužnik. Njegova podrška i saveti sa svih meridijana sveta pristizali su u pravi čas, a njegovo nasleđe će generacije srpskih studenata tek upoznati i nadam se Srbiju, Škotsku i svet učiniti još lepšim mestom za život. Rob, hvala na svemu.

Konačno, ali nikako ne i najmanje važnu zahvalnost dugujem i Melane Roff i Duane Vinson iz kompanije STR i njenog SHARE centra koji svoj rad posvećuju naporima za asistenciju naučnim radnicima. Ovo su tihi heroji našeg vremena i ja im dugujem iskrenu zahvalnost za podršku u mom radu.

Dakle, mislim da je sada jasnije koliko ova doktorska disertacija i zapravo nije isključivo moj rad. Ja ću se ipak nakon uloženog značajnog truda ljubomorno na njoj potpisati, ali u sebi noseći ljubav, podršku i prijateljstvo ljudi koje sam gore istakao. U njeno delo svesno sam utkao i Vaša imena jer ona tu svoje mesto i zaslužuju.

Svima još jednom od srca HVALA za sve!

1 Uvod

Korporativni hotelski lanci predstavljaju poseban organizacioni oblik koji je od druge polovine XX veka doživeo značajan rast u okviru turističke ponude i danas se u naučnoj i stručnoj literaturi izučava sa različitih osnova. Različite studije govore da će ovaj oblik hotelskih preduzeća nastaviti da povećava svoje tržišno učešće na globalnom nivou. Tržište se nalazi u fazi pojačane konkurencije i tržišni pritisak na ostvarivanje pozitivnih rezultata poslovanja izgleda veći nego ikada. U takvim uslovima, korporativni hoteli moraju pažljivo upravljati svojim raspoloživim resursima i fokusirati se na one resurse koji najznačajnije utiču na hotelske performanse.

U ovom radu fokus je na preciznom otkriću uticaja indirektnih operativnih troškova na nekoliko ključnih indikatora uspešnog poslovanja hotela. Okosnicu rada predstavlja empirijski deo, ali je pre samog empirijskog istraživanja kroz tri različita dela dato teoretsko opravdanje za ovakav pristup istraživanju kroz sekundarno istraživanje i analizu naučnih i stručnih radova. Većinski deo citiranih članaka čine naučni radovi, objavljeni u naučnim časopisima od međunarodnog značaja. Autor se trudio da, posebno u onim domenima koji presudno mogu uticati na izvlačenje zaključaka, koristi radove i istraživanja koja su objavljena u najprestižnijim svetskim časopisima sa velikim faktorom uticaja (eng.*impact factor)* kako bi značaj izvučenih zaključaka bio što relevantniji i adekvatniji. Iako danas postoje značajne kritike u pogledu načina evaluacije naučnih rezultata i rangiranja časopisa, treba reći da je u pitanju postojeći i važeći sistem kojim se autor rukovodio.

Pored toga, u sekundarnom istraživanju korišćeni su i udžbenici i knjige koji su svojim sadržajem u potpunosti posvećeni oblastima upravljanja troškovima, indirektnim troškovima, troškovima rada, menadžmentu u hotelijerstvu i korporativnim hotelskim lancima. Predmet ove disertacije je interdisciplinaran, tako da je sekundarno istraživanje strukturirano na način da sadrži brojne radove i naučne rezultate iz različitih oblasti.

U prvom delu u okviru sekundarnog istraživanja nastoji se objasniti razlika između pojedinih grupa troškova koje postoje u svakom hotelskom preduzeću, a zatim i značaj baš ove grupe troškova (indirektnih operativnih troškova) u upravljanju jednim hotelskim preduzećem.

Nakon toga, analizirani su zavisne indikatori uspešnog poslovanja koji predstavljaju konačni cilj svakog ekonomskog delovanja. U tom delu, nastoji se opravdati odabir

pojedinačnih pokazatelja uspešnosti poslovanja na primeru drugih naučnih radova koji su ih već do sada uvrstili u istu kategoriju, testirajući druge međuzavisnosti.

U poslednjem delu sekundarnog istraživanja objašnjen je odabir i sužavanje uzorka ka jednom specifičnom organizacionom obliku na strani turističke ponude-korporativnim hotelskim lancima. Data su pojašnjenja u vidu razlika i specifičnosti u njihovim organizacionim oblicima, njihovoj današnjoj ulozi na tržištu i analizi njihovog uticaja u godinama koji slede.

U petom delu predstavljen je metodološki pristup koji je primenjen u ovoj studiji. Precizno je objašnjen plan sprovođenja istraživanja, zatim odabrani metodološki princip i teoretski okvir sa kojeg se polazi u istraživanje. Nakon toga, u nastavku je prikazana opravdanost odabranih promenljivih koji su korišćeni u ovom radu na bazi prethodnih studija u kojima su iste korišćene. Konačno, u okviru ovog dela disertacije nalazi se i okosnica celog istraživanja, tj. sam empirijski rad. U ovom delu opisan je do detalja uzorak koji je korišćen u istraživanju. Nakon toga priređena je deskriptivna statistika korišćenih promenljivih, nakon čega su prikazani rezultati istraživanja uz upotrebu inferencijalne statistike.

Na samom kraju sublimirana su sva zapažanja i izneta su zaključna razmatranja autora na osnovu rezultata do kojih se došlo. Pored zaključaka, autor je izneo i zapažanja o ograničenjima u radu kao i o pitanjima koja su ostala otvorena kao mogućnost za naredna istraživanja.

1.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ove doktorske disertacije predstavlja utvrđivanje uticaja indirektnih troškova na rezultate poslovanja hotelskih lanaca. Istraživanje ima za predmet utvrđivanje uticaja indirektnih operativnih troškova na različite grupe pokazatelja o uspešnosti poslovanja korporativnih hotelskih lanaca iz različitih regiona i delova sveta i kod hotela različitih kategorija. Želja za utvrđivanjem faktora koji dovode do pozitivnih rezultata i predviđanje samog rezultata zapravo je čest predmet i u akademskim ali i u mnogim stručnim krugovima (Fama & French, 1998)

Takođe, ovo istraživanje za predmet ima analizu operativnih finansijskih rezultata korporativnih hotelskih lanaca u periodu od 2000-2017. godine. U istom vremenskom periodu urađena je i uporedna analiza stanja na tržištu hotela tri različite kategorije prema klasifikaciji STR iz 4 različita regiona prema klasifikaciji UNWTO. Pored uporedne analize, u ovom radu istražena je međuzavisnost između pojedinih grupa troškova i faktorima koji ih uslovljavaju kao i njihovim uticajima na rezultate poslovanja korporativnih hotela. Svi uticaji indirektnih

operativnih troškova dalje su testirani sa ciljem pronalaženja ključnih razlika između različitih podgrupa unutar uzorka i to prema: kategoriji kojoj hoteli pripadaju i prema tržištu na kojem isti hoteli i posluju.

1.2 Problem istraživanja

Istraživački proces može se podeliti u 7 koraka . Na prvom mestu nalazi se definisanje teme odnosno predmeta istraživanja dok je definisanje odnosno pronalaženje istraživačkog problema predstavlja korak broj dva(Neuman, 2014). Kako je predmet ili oblast istraživanja i dalje široko definisana, definisanje istraživačkog problema svodi se na nekoliko konkretnijih pitanja. Ovo istraživanje teži da odgovori ili proširi dosadašnja saznanja o nekoliko problema.

Osnovni problem istraživanja je koji su to aktivnosti koje se evidentiraju kao indirektni operativni troškovi utiču na stvaranje profita i drugih pokazatelja ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja kod korporativnih hotelskih lanaca? Zatim, u radu se nastoji analizirati i problem kvantifikacije uticaja pojedinih kategorija troškova unutar ukupnih indirektnih troškova na rezultate poslovanja. Istražiće se uticaj kategorije hotela i njegove makro lokacije (regiona) na nivo troškova i rezultata poslovanja. Upravo su kategorija hotela i njegova makro lokacija (region) korišćeni kao kontrolne varijable u ovom istraživanju.

Utvrđivanje određenih troškovnih kategorija i njihove povezanosti sa performansama odnosno rezultatima poslovanja smatra se jednom od najvažnijih analiza profitabilnosti. (Rushmore & O'Neill, 2015)

Hotelijerstvo predstavlja delatnost koja u svojoj prirodi sadrži jednim delom elemente i proizvodnih i uslužnih preduzeća. Iako se hotelijerstvo ponekad navodi kao apsolutno uslužna delatnost, bitno je istaći određene specifičnosti. Dva osnovna sektora u najvećem broju hotela su sektor soba i sektor hrane i pića. Sektor hrane i pića, sadrži atribute proizvodnih preduzeća poput: nabavke sirovina i polu gotovih proizvoda, skladištenja namirnica i upravljanja zalihama kao i proizvodnju i isporuku finalnog proizvoda (ovde se pre svega misli na proizvodnju jela i jedan manji broj napitaka). Iako, gotovo neizostavan element u hotelskom poslovanju(sektor hrane i pića) u najvećem broju slučajeva taj sektor nije dominantan kada je u pitanju generisanje prihoda.

Takođe, sektor soba, koji se apsolutno po svojim karakteristikama može uporediti sa drugim uslužnim delatnostima, jeste onaj koji je dominantan kada je u pitanju stvaranje prihoda jednog hotela. Kao i druge uslužne delatnosti i sektor soba ima slične probleme kada su u

pitanju: dominantna uloga tražnje, odnosno nemogućnost skladištenja usluge, neopipljivost same usluge i nedeljivost procesa proizvodnje odnosno pružanja usluge i njenog konzumiranja.

Pored osnovnih sektora, hoteli imaju široku paletu izvora prihoda u zavisnosti od širine i dubine asortimana proizvoda i usluga koje nude. Tako, pojedini hoteli mogu ostvariti prihode i od iznajmljivanja prostora unutar objekta, prihode od igara na sreću, prihode za usluge posredovanja u organizaciji događaja i druge vidove prihoda.

Ovakva složenost u pogledu proizvodno-uslužnih karakteristika, kao i u širini asortimana predstavlja izazov prilikom kontrole troškova kao i o upravljanju prihodima i drugim performansama hotela. Ovom doktorskom disertacijom nastoje se dati konkretna rešenja u rešavanju ovog problema.

1.3 Cilj istraživanja

Istraživanje je sprovedeno sa ciljem kreiranja naučnog ali i praktičnog doprinosa iz oblasti menadžmenta u hotelijerstvu, posebno u domenu finansijskog i operativnog upravljanja. Cilj istraživanja jeste utvrđivanje mere u kojoj indirektni operativni troškovi utiču na performanse hotelskih preduzeća tj. korporativnih hotelskih lanaca. U istraživanju je urađena osamnaestogodišnja analiza indirektnih operativnih troškova kod hotelskih lanaca sa ciljem da se utvrdi što precizniji uticaj indirektnih operativnih troškova i razlike u uticaju u odnosu na kategoriju hotela i region u kojem hotel posluje.

1.4 Značaj istraživanja

Značaj ovog istraživanja ogleda se u naučnom i praktičnom doprinosu koji proizlazi iz ovog rada. Ovo istraživanje značajno je jer proširuje dosadašnja saznanja iz oblasti hotelskog poslovanja, ali u isto vreme i otvara nova pitanja koja se mogu empirijski dalje istražiti. Takođe, značaj istraživanja ogleda se i u koristi koje mogu imati hotelski menadžeri u svom svakodnevnom poslovanju. Samim tim ovo istraživanje ima i direktan značaj za hotelsku privredu.

U mnogim regionima sveta hotelijerstvo je u situaciji dramatičnog razvoja, predstavljajući i u isto vreme pokretača ekonomskog razvoja i razvoja zaposlenosti.(Howard & Fishbin, 2016) Iz tog razloga, može se zaključiti da ovo istraživanje ima i širi društveni značaj od isključivog značaja za oblast upravljanja u hotelijerstvu.

1.5 Naučni doprinos istraživanja

Naučni doprinos ogleda se u proširivanju znanja do kojih se došlo u radovima (O'Neill et al., 2008; Perrigot et al., 2009; Poldrugovac et al., 2016), empirijskim putem, o uticaju indirektnih operativnih troškova na neke od najvažnijih pokazatelja uspešnosti poslovanja korporativnih hotela. Ovo istraživanje doprinesi i utvrđivanju značaja kategorije hotela u odnosu na nivo i obim troškova, kao i na njihov uticaj na hotelske performanse. Dodatno, doprinos ovog istraživanja jeste i bolje razumevanje uticaja makro lokacije, odnosno regiona na kojem hotel posluje u odnosu na indirektne operativne troškove, a zatim i na rezultate poslovanja.

Teoretski doprinos ogleda se u primeni postojećih teza postavljenih i korišćenih u dole navedenim naučnim radovima ali i u proširivanju saznanja do kojih se došlo u ovim istraživanjima. (Cooper & Kaplan, 1988; Enz & Potter, 1998; Manasakis et al., 2013; O'Neill et al., 2008; Perrigot et al., 2009; Poldrugovac et al., 2016)

1.6 Praktičan doprinos istraživanja

Praktičan doprinos se ogleda u proširivanju dosadašnjih saznanja o jednom usko definisanom problemu sa kojim se danas susreće veliki broj menadžera hotelskih preduzeća, a to je, kontrola troškova i to ne svih troškova, već jedne od značajnijih grupa troškova hotelskog preduzeća. Na osnovu rezultata ovog istraživanja, očekuje se da menadžeri hotelskih preduzeća, pre svega oni koji upravljaju korporativnim hotelskim lancima, ubuduće na bolji način upravljaju troškovima koji istovremeno značajno utiču na rezultate poslovanja.

1.7 Ograničenja rada

Ograničenje u ovom istraživanju proizlazi iz činjenice da su empirijski modeli podrazumevali da svi ostali faktori koji utiču na rezultate poslovanje ostaju nepromenjeni. To znači da uz postojeća ograničenja preciznosti modela, prilikom tumačenja rezultata treba imati u vidu činjenicu da uticaj drugih faktora na rezultate može u manjoj ili većoj meri uticati i na rezultate iz ovog istraživanja. Iz tog razloga, kako bi se smanjila mogućnost uticaja ovih faktora na rezultate istraživanja uzorak je analiziran u vremenskom periodu od 18 godina kao i na velikom broju hotela (2963). Očekivano je da su se drugi faktori tokom vremena ostvarili uticaj na rezultate i da su oni zabeleženi u rezultatima koji su analizirani u našem istraživanju.

Takođe, ograničenja u ovom radu tiču se agregacije zaključaka ali i podataka koji su korišćeni u analizi. Agregatno zaključivanje na nivou regiona je korisno, ali za pojedinačno hotelsko preduzeće i ne od prevelike koristi. Ipak, na teoretskom nivou, bilo je složeno uraditi neke druge sistematizacije. Tačnije, autor ovog rada nije želeo da ulazi u različite klasifikacije kao što su hoteli iz urbanih ili ruralnih sredina, mali ili veliki hoteli itd. budući da oko tih podela postoji mnogo razmimoilaženja u stavovima istraživača u naučnim radovima.

1.8 Polazne hipoteze istraživanja

Da bi se došlo do relevantnih zaključaka u ovom istraživanju pošlo se od opšte hipoteze koja je dalje raščlanjena na dve posebne i nekoliko pojedinačnih hipoteza. Opšta hipoteza sa kojom se krenulo u istraživanje glasi:

- ***Ukupni indirektni operativni troškovi su grupa troškova čijim se minimiziranjem utiče na rezultate poslovanja korporativnih hotelskih lanaca.***

Opšta hipoteza dalje je razrađena na 11 pojedinačnih hipoteza. Pojedinačne hipoteze su sledeće:

H_1 – Rast prihoda doprinosi rastu ukupnih indirektnih operativnih troškova

H_2 – Rast RevPAR doprinosi rastu ukupnih indirektnih operativnih troškova

H_3 – Regionalna pripadnost utiče na odnos između prihoda i indirektnih operativnih troškova

H_4 - Kategorija hotela utiče na odnos između prihoda i indirektnih operativnih troškova

H_5 – Vrste indirektnih troškova imaju različit uticaj na ukupnu visinu indirektnih operativnih troškova

H_6 – Indirektni operativni troškovi koji imaju najznačajniji doprinos na rezultate poslovanja su administrativni troškovi, komunalni troškovi i troškovi franšize

H_7 – Indirektni troškovi rada koji imaju najznačajniji doprinos na rezultate poslovanja su troškovi rada administracije i troškovi rada marketinga

H_8 – Regionalna pripadnost utiče na doprinos indirektnih operativnih troškova na GoPAR

H_9 - Regionalna pripadnost utiče na doprinos indirektnih operativnih troškova na EBITDA

H_{10} - Kategorija hotela opredeljuje visinu indirektnih operativnih troškova a što se odražava na GoPAR

H_{11} - Kategorija hotela opredeljuje visinu indirektnih operativnih troškova a što se odražava na EBITDA

1.9 Metode istraživanja

U ovoj disertaciji korišćene su metode ekonomske i finansijske analize kao i osnovne grupe analitičkih i sintetičkih naučnih metoda, kao i osnovni metodi indukcije i dedukcije, generalizacije i dijalektike. U okviru analitičkih metoda, korišćena je funkcionalna analiza kojom se saznaju odnosi i veze između predmeta, zatim komparativna analiza koja se koristi sa ciljem utvrđivanja sličnosti i razlika između pojedinih sastavnih elemenata u okviru predmeta istraživanja i kauzalna analiza koja služi za otkrivanje odnosa, odnosno pravila i zakona u okviru predmeta istraživanja (Miljević, 2007).

U okviru sintetičkih metoda, korišćena je sinteza kao osnovni naučni metod tj. korišćena je sinteza sa ciljem shvatanja celine u našem slučaju uspešnog poslovanja jednog hotela, putem njenih pojedinačnih delova (u našem slučaju indirektnih troškova i pokazatelja uspešnosti poslovanja) i dovođenjem ovih delova u uzajamnu vezu na brojne načine.

Od opšte-naučnih metoda u disertaciji su korišćene hipotetičko-deduktivna metoda, analitičko deduktivna i statistička metoda (Miljević, 2007) Od specijalnih metoda u radu su korišćeni: bilansni metod, metod trenda i komparativni metod(Čerović & Spasić, 2014).

I DEO

TROŠKOVI KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA

2 Pojam troškova

Pojam troškovi poznat onoliko dugo koliko je poznata i proizvodnja i razmena dobara i usluga. Troškovi u značajnoj meri predstavljaju predmet analiza velikog broja ekonomskih mislilaca[1], koji su, pre svega razmišljali o njima sa aspekta proizvodnje, stvaranja vrednosti i ulaganja u proizvodni proces radi ostvarivanja koristi za pojedinca ili društvo u celini. Počeci analize o troškovima proizvodnje, stvaranju vrednosti, produktivnosti i o bogaćenju naroda i društva, istorijski gledano najčešće se vezuju za drugu polovinu XVIII veka. U zavisnosti od toga na koji način su smatrali da se treba upravljati sredstvima za proizvodnju, a kasnije i na koji način se prinosi od te proizvodnje trebaju raspodeliti, razdvojile su se i određene ekonomske škole mišljenja oko kojih i danas postoje razlike u stavovima.

Iako se prvi celovit doprinos može pripisati britanskom ekonomisti Adamu Smitu, centralnu ulogu u posmatranju ekonomije, u zavisnosti od toga da li se njene aktivnosti posmatraju sa aspekta pojedinca ili privrede kao celine, treba pripisati Džonu Majnardu Kejnsu zahvaljujući kome danas razlikujemo mikro i makro ekonomiju, pa samim tim i tretiranje određenih kategorija kao što su troškovi (Veselinović, 2010) Nećemo dublje ulaziti u analizu na ovom mestu i objašnjavati osnovne razlike u školama mišljenja (o tome postoje napisani brojni radovi i monografije).

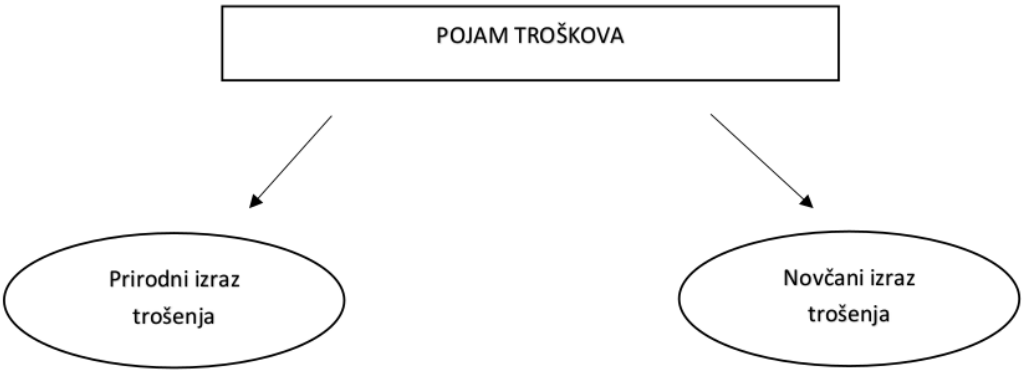
U ovom istraživanju, i pojam troškova ali i druge ekonomske kategorije kao što su prihodi ili prinosi, tretiraćemo sa mikro-ekonomskog stanovišta, budući da je predmet ovog istraživanja baziran na privrednim subjektima i njihovim elementima trošenja i ostvarivanju rezultata na osnovu ulaganja u reprodukciju. Svako preduzeće koje je u privredni život stvara određene troškove. Nema proizvodnje ili pružanja usluga bez trošenja (Paunović B., 2007) . Ipak, ne postoji jedinstvena definicija troškova jer se troškovi mogu analizirati sa različitih aspekata i u skladu sa time možemo izvesti nekoliko različitih tumačenja i definisanja pojma troškova. Obavljanje delatnosti, pa tako i hotelijerstvom podrazumeva angažovanje određenih resursa, ili, elemenata radnog procesa, u cilju stvaranja i isporučivanja proizvoda ili usluge zainteresovanim kupcima. Trošenjem ovih resursa dolazi do stvaranja troškova za svaki hotel,

[1] Iako se većina filozofa koji su dali ogroman doprinos razvoju ekonomske misli danas ubraja u ekonomiste, većina njih formalno zapravo nije imala ekonomsko obrazovanje u klasičnom smislu kao što postoji danas. Na vodećim svetskim univerzitetima tog vremena, bilo je teško pronaći program koji je tretirao isključivo ekonomiju, te se u tom smislu prvi radovi ovih velikih filozofa moraju smarati još značajnijim, posebno imajući u vidu preciznost u njihovim opažanjima.

odnosno preduzeće ili privredno društvo. U isto vreme trošenje tih resursa služi za stvaranje vrednosti, te u tom smislu postoji očigledan interes za detaljnim poznavanjem tog odnosa.

Jedno od osnovnih razlika u definisanju pojma troška jeste da li se on posmatra u svom fizičkom tj. prirodnom obliku ili se pak posmatra novčana vrednost utrošenih resursa kako bi se kreirao proizvod ili usluga kao što je prikazano na ilustraciji broj 1. U ovom drugom slučaju, autori koji su pokušali da definišu pojam troškova troškove su tretirali kao finansijski element trošenja.

Ilustracija 1 - Polazišta u teoretskom određivanju pojma troškova (prilagođeno od strane autora prema Paunović, 2011)



Pojedini autori (Casson, 1994) analizirali su troškove organizacione kulture koja postoji u preduzeću, insistirajući na nematerijalnom elementu. Tako posmatrajući moglo bi se konstatovati da u kompaniji postoje pored prirodnih i novčanih troškova i značajan broj troškova koje se ne mogu precizno odrediti. Ipak, kada kažemo prirodan izraz trošenja, ne mislimo isključivo na trošenje prirodnih dobara, već i na sve prirodne izraze trošenja, te se u tom smislu i nematerijalni troškovi mogu smatrati prirodnim izrazom trošenja. Stoga, u našem istraživanju u osnovi ostajemo pri načelnoj i osnovnoj podeli troškova. Sistematičan zaključak iz različitih pristupa definisanja troškova dao je (Stanišić, 2018) koji je sažima i kaže da su troškovi:

- *„Novčani izraz trošenja u poslovnom procesu*
- *Umnošci utrošenih komponenti procesa proizvodnje i njihovih pojedinačnih cena*
- *Svrsishodno i svesno trošenje dobara i usluga*

- *Uslovljeni procesom proizvodnje, kapacitetima proizvodnje i obimom njihovog korišćenja*
- *Svrsishodna žrtvovanja živog i opredmećenog rada*
- *Uslovljeni određenim propisima*
- *Svoju opravdanost nalaze na tržištu"*(Stanišić, 2018)

Za potrebe našeg rada prihvatićemo i poći od definicije troškova kao novčanog izraza trošenja ali koje je takođe uslovljeno procesom proizvodnje, kapacitetima proizvodnje i obimom korišćenja. Iako su hoteli i hotelski lanci dominantno uslužna preduzeća i ona su ograničena kapacitetom sa kojim raspolažu dok se proces proizvodnje u našem slučaju zapravo odnosi na proces pružanja usluga. Ovako definisano možemo dalje nastaviti u analizu troškova i reći nešto više o različitim vrstama troškova koji postoje.

3 Vrste troškova u korporativnim hotelima

Kao i kod definisanja samog pojma troška odnosno troškova, tako i kod njihove klasifikacije i kod razvrstavanja u određene kategorije dolazi do različitih polazišta, od kojih dominanta pozicija zavisi od potrebe odnosno zacrtanih ciljeva, zarad kojih je neophodno klasifikovati i razvrstati troškove. Jednu od sveobuhvatnijih podela troškova za potrebe hotelijerstva, koja se u velikom broju zemalja smatra kao odgovarajuća i u upotrebi je u praksi uradilo je međunarodno udruženje hotela i drugih objekata za smeštaj (IH&LA) i ta podela nalazi se u okviru USALI (eng. *Uniform standard of accounts for the lodging industry*) standarda.

USALI standard je jedan od najstarijih strukovnih standarda za potrebe finansijskog izveštavanja i upoređivanja finansijskih rezultata. Detaljan opis i kategorije troška koje su razvrstane prema USALI standardima, čija struktura i metodologija razvrstavanja je uzeta kao odgovarajuća za ovo istraživanje biće data u okviru ovog poglavlja i sekcije koja se bavi isključivo USALI standardima. Budući da USALI standardi nisu nekom direktivom, pa čak ni opštom saglasnošću prihvaćeni kao isključivi format za sistematizaciju troškova hotelskih preduzeća, držimo da na ovom mestu, treba dati uopšten uvod u različite vrste i osnove za razvrstavanje troškova u određene kategorije. Ove podele troškova treba uvek imati u vidu i tokom naknadne analize i tumačenja rezultata ovog rada.

Podele na različite vrste troškova koje ćemo predstaviti u nastavku zapravo su uobičajeni način posmatranja i razvrstavanja različitih troškova u zavisnosti od motivacije i cilja sa kojim se u analizu kreće. Treba naglasiti da se troškovi u hotelijerstvu i posebno kod korporativnih hotelskih lanaca ne razlikuju po svojoj prirodi u odnosu na neke druge delatnosti, tj. da ne postoji teoretska opravdanost zašto bi se određena grupa troškova izdvojila kao nova i druga vrsta troškova isključivo za potrebe hotelijerstva ili korporativnih hotelskih lanaca. To nije ni cilj ovog dela pregleda literature, već upravo suprotno. Na ovom mestu, nastoji se ukazati na osnovne podele u vrsti troškova a zatim kasnije dodatno obrazložiti razlog i značaj za ograničavanje studije na samo dve grupe troškova kod korporativnih hotelskih lanaca.

Petrović ističe da podele prema vrsti troškova značajno variraju u skladu sa kriterijumima i značajem (Petrović, 2012). U svojoj knjizi on troškove deli na:

- Ukupne, prosečne i marginalne
- Primarne i sekundarne
- Stvarne, planske i standardne

- Pojedinačne i opšte
- Fiksne i varijabilne
- Direktne i indirektne
- Troškove funkcionalnih područja
- Troškove perioda i troškove proizvoda (Petrović, 2012)

Sve ove podele nalaze svoju opravdanost u zavisnosti od potrebe za koju se razvrstavaju.

U nastavku ćemo bliže analizirati samo one vrste troškova koje imaju velikog značaja na poslovanje i rezultate poslovanja a specifični su i karakteristični u hotelijerstvu.

3.1 Ukupni, prosečni i marginalni troškovi

Ukupni troškovi kao što im i sam naziv govori obuhvataju sve troškove nastale u organizaciji (u našem slučaju hotelu) po svim osnovama i svim periodima ali i po svim mestima nastanka nezavisno od prirode trošenja. Ukupni troškovi imaju za cilj da prikažu celovitu sliku obima trošenja koje je hotel napravio u datom periodu zarad isporučivanja vrednosti koja je u istom periodu stvorena. Ukupni troškovi mogu se računski izraziti na sledeći način:

$$UT = QxC$$

pri čemu su UT – ukupni troškovi; Q – količina proizvoda i usluga; C – cena po jedinici(Spasić & Čerović, 2019)

Prosečni troškovi, sa druge strane, najčešće se koriste u procesu određivanja cene koštanja pojedinačnog proizvoda ili usluge. Ukoliko hotel neguje metod formiranja cena u odnosu na troškove, neophodno je da zna prosečan iznos trošenja kako bi mogao da proceni obim trošenja po jednom prodatom proizvodu ili usluzi. Izračunavanje prosečnog troškva važno je za niz poslovnih odluka koje menadžment donosi (Paunović, 2011). Izračunavanje prosečnog troška ponekad je vrlo složeno, imajući u vidu prirodu troškova. Složenost obračuna prosečnog troška nalazi se u činjenici da se troškovi menjaju sa obimom proizvodnje, zatim da ih je teško precizno raspodeliti na sve činioce itd. o čemu će biti više reči u nastavku. Matematički izraz za izračunavanje prosečnog troška je:

$$PT = \frac{UT}{Q}$$

pri čemu PT – prosečni trošak; UT – ukupni trošak; Q – količina proizvoda ili usluga(Spasić & Čerović, 2019)

Marginalni troškovi predstavljaju troškove koji nastaju ili nestaju proizvodnjom jedne dodatne usluge ili jednog novog proizvoda ili oduzimanjem istih (Petrović, 2006) Drugim rečima, marginalni troškovi su zapravo promena nastala u ukupnim troškovima preduzeća za jedinicu promene obima proizvodnje(Paunović, 2011). Marginalni trošak može se izračunati na sledeći način(Paunović, 2011):

$$MT = \frac{\Delta UT}{\Delta Q}$$

gde su MT – marginalni trošak, ΔUT – promena u ukupnim troškovima i ΔQ – promena u količini proizvoda ili usluga (Spasić & Čerović, 2019).

Ukupni, prosečni i marginalni troškovi vrlo često se takođe koriste i kao referentne tačke za praćenje operativnog poslovanja. Za operativno praćenje jako su važni periodi praćenja. Iako je godina osnovna jedinica za periodizaciju u računovodstvu, radi što boljeg upravljanja ali i kontrole procesa, menadžeri su period skradili sa godišnjeg, na polugodišnji, kvartalni, mesečni, dvonedeljni i dnevni nivo (Stanišić, 2006). Zahvaljujući ulozi savremenih informacionih tehnologija, menadžeri hotela danas u gotovo svakom trenutku mogu pratiti stanje svojih operativnih pokazatelja, među kojima su svakako i ukupan prihod, prosečan prihod i marginalan prihod.

3.2 Fiksni i varijabilni troškovi

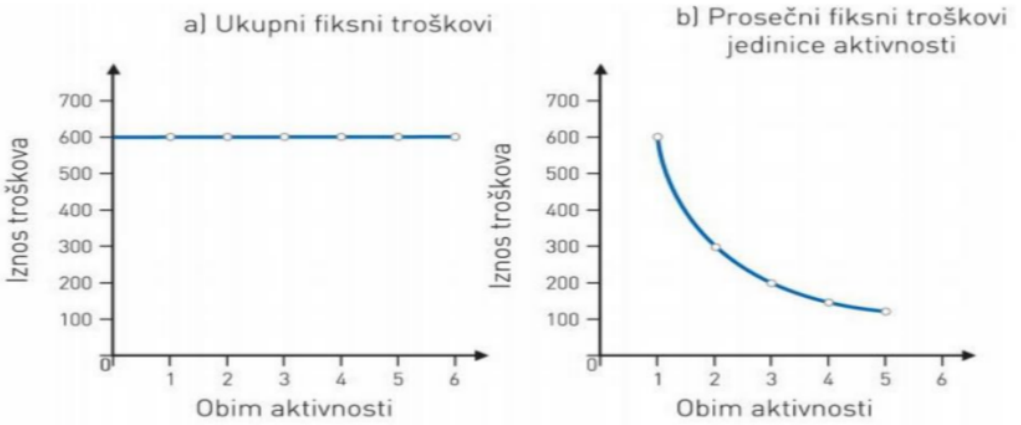
Možda jedna od najznačajnijih podela za hotelska preduzeća gledano na kratak rok, jeste podela u zavisnosti od promene u odnosu na obim prodaje. U ovom slučaju, troškovi preduzeća mogu se podeliti na fiksne i varijabilne, pri čemu su fiksni troškovi upravo oni troškovi koji u najvećoj meri ne reaguju na promene u obimu prodaje, dok varijabilni troškovi direktno proporcionalno reaguju na promene u obimu prodaje. Razlikujemo ukupne fiknse i ukupne varijabilne troškove, ali i prosečne fiksne i prosečne varijabilne troškove. Osnovna razlika je što sa povećanjem obima trošenja, dolazi do opadanja prosečnog fiksnog troška, dok prosečan varijabilni trošak ostaje nepromenjen. Prosečni fiksni troškovi se takođe mogu matematički izračunati. Formula za izračunavanje prosečnih fiksnih troškova je:

$$PFT = \frac{UFT}{Q}$$

pri čemu su PFT – prosečni fiksni trošak; UFT – ukupni fiksni troškovi; Q – količina proizvoda i usluga(Spasić & Čerović, 2019)

Iz tog razloga, vrlo je značajna struktura troškova hotelskog preduzeća, tačnije koja vrsta troška dominira kako bi se mogle donositi odluke i adekvatno u skladu sa time pravovremeno i reagovati. Karakteristika hotelijerstva jeste da ga odlikuje visoko učešće fiksnih troškova. Fiksni troškovi u kratkom roku u ukupnom iznosu ne ostaju promenjeni u odnosu na obim prodajue, ali se smanjuju prosečni fiksni troškovi što se može videti na grafikonu broj 1.

Grafikon 1 Kretanje ukupnih i fiksnih troškova u odnosu na obim aktivnosti hotela[2]



Takva struktura znači da hoteli moraju obezbediti dovoljan obim korišćenja kapaciteta kako bi sprečili značajne gubitke budući da postoji visok iznos troškova koji uopšte ne zavisi od prodaje. Međutim, nakon što se dostigne tačka pokrića sa svakim povećanjem u obimu korišćenja kapaciteta, dolazi do smanjenja prosečnih fiksnih troškova i hoteli ostvaruju značajno veće marginalne prihode u odnosu na preduzeća iz oblasti koje karakteriše visoko učešće varijabilnih troškova.

Varijabilni troškovi variraju, odnosno rastu i smanjuju se sa promenama u obimu prodaje. Oni mogu rasti proporcionalno srazmernom brzinom sa rastom prodaje, mogu rasti sporije ili brže u odnosu na obim prodaje. Uobičajeno prosečan varijabilan trošak kreće se proporcionalno sa promenama u obimu prodaje i može se izračunati na sledeći način:

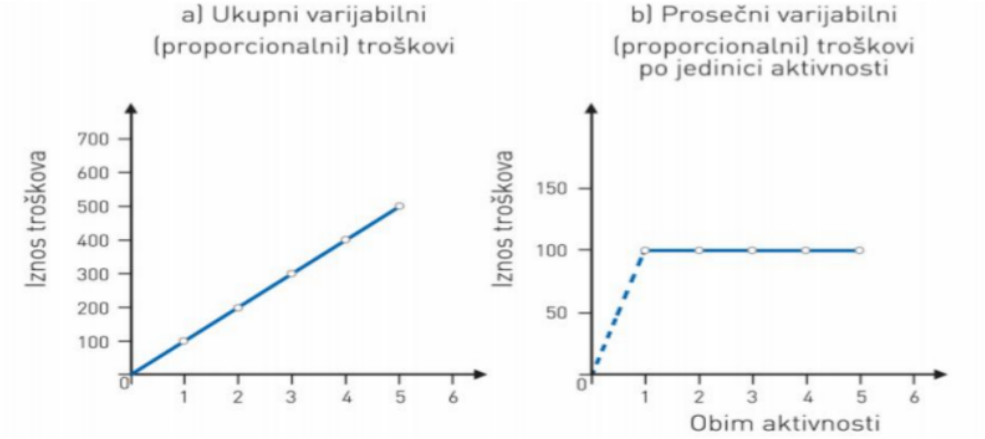
$$PVT = \frac{UVT}{Q}$$

gde je PVT – prosečan varijabilni trošak; UVT – ukupan varijabilni trošak; Q – količina proizvoda i usluga(Spasić & Čerović, 2019)

[2] Ilustracija preuzeta sa file:///C:/Users/Du%C5%A1an/Downloads/IV%20sedmica%20-%20Tro%C5%A1kovi%20(2).pdf

Zbir ukupnih varijabilnih i ukupnih fiksnih troškova čini ukupne troškove hotela. Uobičajeno kretanje ukupnih varijabilnih troškova i prosečnog proporcionalnog varijabilnog troška prikazano je na grafikonu broj 2.

Grafikon 2 - Kretanje varijabilnih troškova u zavisnoti od obima aktivnost[3]



3.3 Dugoročni i kratkoročni troškovi

Ova podela polazi od vremenskog aspekta perioda trošenja i smatra se da prema ovoj sistematizaciji troškovi mogu biti: dugoročni i kratkoročni. Vremensko razgraničenje između dugog i kratkog roka je kako i autori navode vrlo individualno, tačnije zavisi od samog preduzeća.(Čerović & Spasić, 2014)

Podela na fiksne i varijabilne troškove prema brojnim autorima je isključivo podela na kratak rok. Veliki broj autora se slaže da su na dugi rok svi troškovi varijabilni i daju primer baš hotelskog preduzeća i jednog uobičajeno gledano dugoročnog troška ulaganja u zgradu ili objekat samog hotela.

Ova podela najznačajnija je sa aspekta donošenja odluka i to onih koje su operativne ili taktičke, u odnosu na strateške ili dugoročne. Operativne odluke u najvećoj meri zavisiće od kratkoročnih troškova, dok će strateške ili dugoročne, češće zavisiti i od dugoročnih troškova.(Pokrajčić, 2011) Takođe, podela troškova na kratkoročne i dugoročne važna je i zbog pravila horizontalnog ulaganja, koje govori da bi dugoročni plasmani trebalo zapravo da budu ulagani u one proizvode i usluge koji će ostvariti dugoročne dobitke a koji po pravilu za sobom

[3] Ilustracija preuzeta sa file:///C:/Users/Du%C5%A1an/Downloads/IV%20sedmica%20-%20Tro%C5%A1kovi%20(2).pdf

povlače i dugoročne troškove. Suprotno je sa kratkoročnim ulaganjima i kratkoročnim troškovima.

3.4 Direktni i indirektni troškovi

Dalju podelu troškova, možemo izvršiti prema mestu ili nosiocima troškova. Tako možemo troškove posmatrati kao direktne ili indirektne u odnosu na to da li precizno možemo odrediti mesto njihovog nastajanja odnosno trošenja. Kod direktnih troškova jednostavnije je praćenje, analiza i kontrola dok se indirektni troškovi najčešće razvrstavaju prema određenom ključu. Ova grupa troškova (misli se na indirektne), po svojoj prirodu, u hotelijerstvu je vrlo često fiksna i zauzima značajnu proporciju u ukupnim troškovima preduzeća.

U našem radu, fokus je na indirektnim troškovima, kao i troškovima radne snage. Indirektni troškovi su oni troškovi kojima je relativno teško utvrditi nosioce troškova. Indirektne troškove teško je povezati sa konkretnim proizvodom ili uslugom dok je situacija, jasno, razume se, značajno drugačija kod direktnih troškova čiji se nosilac troška može lako utvrditi pa samim tim i mesto nastanka. Indirektni troškovi mogu imati značajno učešće u ukupnoj sumi troškova kod hotelskih preduzeća i organizatora putovanja(Spasić & Čerović, 2019). Indirektni troškovi često imaju obeležja fiksnih troškova zbog svoje prirode (Arnold, 1994). Iz tog razloga, ali i zbog činjenice da je njihovo učešće značajno, od posebne je važnosti kontrola troškova i upravljanje troškovima. To je metod uticanja na ulazne veličine (inpute) u svrhu postizanja boljeg odnosa između ulaganja i rezultata.

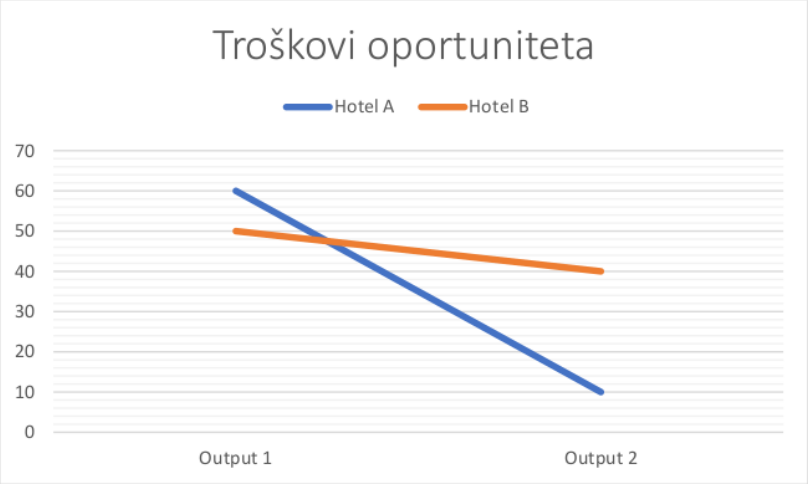
Među indirektnim troškovima mogu se pronaći i troškovi ljudskog rada ili troškovi radne snage. Zašto su onda oni u ovom radu izdvojeni kao posebna kategorija? Veliki broj poslovnih procesa u hotelijerstvu zahteva učešće ljudskog rada. Štaviše, može se reći da je hotelijerstvo radno intenzivna delatnost i da je u hotelijerstvu novčani izraz trošenja ljudskog rada veći u ukupnoj strukturi u odnosu na druge delatnosti.

3.5 Troškovi oportuniteta

Troškovi oportuniteta ili oportunitetni troškovi kako se vrlo često nazivaju predstavljaju izgubljenu vrednost koja je mogla biti stvorena stvaranjem jednog proizvoda ili usluge zarad odluke da se stvori drugi proizvod ili usluga. Primera radi, hotel se može odlučiti da a la carte restoran u okviru objekta služi hranu domaće kuhinje jer se to više uklapa u imidž koji hotel gradi. U ovom slučaju, oportunitetni trošak bila bi on vrednost koju bi hotel eventualno stvori služeći hranu recimo meksičke ili italijanske kuhinje. Oportunitetni troškovi nisu neotklonjivi

troškovi, ali svakako zavise od odluke menadžmenta i važan su faktor prilikom donošenja odluka. Na grafikonu broj 3 predstavljeni su troškovi oportuniteta za dva različita hotela

Grafikon 3-Primer troškova oportuniteta[4]



Razlika između obima troškova u odnosu na odluku koji će se output proizvoditi predstavlja nivo oportunitetnih troškova. Outputi u hotelima mogu biti različiti. Primera radi, output jedan može biti trošak koji nastaje od izdavanja smeštajnih jedinica dok drugi može biti od izdavanja konferencijskih sala. Na taj način menadžeri mogu analizirati obime troškova između alternativa.

3.6 Inkrementalni troškovi

Inkrementalni troškovi predstavljaju promenu nastalu u troškovima na osnovu odluke menadžmenta. U praksi ukupan nivo troškova značajno zavisi od alternativa i odluka koje menadžment preduzima. Ova vrsta troškova naziva se inkrementalnim troškovima i značajna je za razumevanje i analizu troškova u svakom preduzeću.

Suština svake ove podele, jeste bolje razumevanje određenih grupa troškova, razgraničenje po grupama u skladu sa njihovom prirodom, načinom i obrascima ponašanja prilikom određenih poslovnih aktivnosti svakog preduzeća i konačno za jednostavnije praćenje rezultata poslovanja. Svaka podela ima smisla, i upravljačkoj strukturi može posebno ukazati na operativne i strukturne nedostatke u poslovanju.

[4] Samostalna ilustracija autora

4 Kategorije troškova prema jedinstvenom sistemu računa za delatnost smeštaja USALI

Već 1926, godine računovođe su usvojile jedinstveni sistem računa za industriju smeštaja - USALI. (R. Schmidgall & DeFranco, 2015). Tokom vremena jedinstveni račun bio je razdvojen na onaj za hotele, male hotele i motele da bi se 1996. godine ponovo standardizovao kao jedinstven standard. Tada je reč hotel zamenjena sa smeštajem kako bi se prevazišle nesuglasice vezane za kategorije objekata. U njegovom stvaranju učestvovali su eksperti koji su bili aktivno uključeni u industriju, zatim eksperti iz oblasti računovodstva i dva člana iz uglednih američkih udruženja računovođa.(R. Schmidgall & DeFranco, 2015) Kako su se menjali standardi tako su u njihovo stvaranje postepeno uključili i predstavnici akademske zajednice kao i u tom trenutku aktuelni i prisutni ugledni hotelijeri.

Dugo su ovi standardi bili uzor za razne druge oblasti poput restorana, klubova i banjskih ustanova. Danas su se u praksi razvili jedinstveni sistemi finansijskog izveštavanja na nivou poslovne jedinice (hotela, restorana, kluba) od strane eksperata iz svake oblasti. Tako su se do sada razvili i u praksi dosta prisutni:

- Jedinstveni sistem računa za delatnost smeštaja[5] - (USALI - Uniform System of Accounts in Lodging Industry)
- Jedinstveni sistem računa za restorane – (USAR - Uniform System of Accounts for Restaurants)
- Jedinstven sistem finansijskog izveštavanja za klubove – (USFPC – Uniform System of Financial Reporting for Clubs)

Osnovni cilj nastanka jedinstvenog sistema računa za industriju smeštaja (USALI) bio je da se stvori sistem za sastavljanje i izveštavanje koje će doprineti donošenju poslovnih odluka za menadžere, vlasnike i druga lica u ugostiteljstvu.(R. Schmidgall & Miller, 2015) Grupa autora smatra da je upravljačkom računovodstvu do sada pridavana mala pažnja, dok je upravljačkom računovodstvu u hotelijerstvu pridavana još manja pažnja. (Potter & Schmidgall, 1999)

[5] Radi se o autorovom prevodu sistema koji nosi naziv *„Uniform System of Accounts for the Lodging Industry“*. Autor je svestan da termin ugostiteljstvo prema važećoj klasifikaciji delatnosti obuhvata i pružanje usluga smeštaja, hrane i pića i keteringa i iz razloga postojanja posebnih jedinstvenih sistema računa za restorane na ovom mestu je upotrebljen izraz delatnost smeštaja.

Poslednja jedanaesta verzija USALI standarda donela je sa sobom, kao i sve verzije do sada, određena unapređenja za kojima se u međuvremenu javila potreba. Izmena ima u čitavom tekstu standarda, ali se suštinske izmene odnose na:

- Tehnološka unapređenja
- Održivost
- Globalizaciju
- Novu terminologiju
- Klaster usluge
- Distributivne kanale
- Poboljšanu racio analizu (USALI, 2014)

Preko 50% ispitanika izjavilo je da je lako ili relativno lako bilo da se isprate izmene u 11. izdanju USALI standarda na operativnom i računovodstvenom planu, dok je samopouzdanje u radu sa standardima bilo nešto ispod 45% (44,8%) (Venegas, 2015). Iz tog razloga u nastavku će biti dat pregled strukture i grupisanja troškova prema poslednjoj verziji standarda koji su naknadno korišćeni za empirijski deo ovog istraživanja.

Jedanaesta verzija USALI standarda je podeljena u 5 poglavlja. Svako poglavlje namenjeno je finansijskim stručnjacima kako bi im olakšalo operativni posao. Naravno, nisu svi delovi USALI namenjeni isključivo onima koji izveštaje pripremaju iako to čini okosnicu standarda. Pored toga u standardu se mogu naći i vrlo korisni predlozi za praćenje i benčmark analizu finansijskih pokazatelja.

Uputstva iz ovog standarda, a posebno iz njegovog prvog i petog poglavlja od velikog su značaja za prezentaciju i analizu ovog rada, budući da su podaci korišćeni u ovom radu upravo iz operativnih izveštaja sastavljenih po USALI standardima. U prvom poglavlju USALI objašnjava se detaljno struktura prihoda i troškova koja se pripisuje određenim pozicijama koje se nalaze u operativnim finansijskim izveštajima koji najčešće služe za internu upotrebu ali i za potrebe benčmark analiza.

Drugi deo važan je za pripremu i prezentaciju zvaničnih finansijskih izveštaja, koji su najčešće od značaja eksternim korisnicima. U USALI standardima, kada se govori o eksternim finansijskim izveštajima, kao referentni okvir se koriste obrasci za finansijske izveštaje koji se koriste u Sjedinjenim američkim državama, uz napomenu da računovođe koje pripremaju ove izveštaje za hotelijere u drugim delovima svet u ovom slučaju moraju voditi računa na razlike uvažavajući međunarodne računovodstvene standarde.

Treće poglavlje standarda sadrži višestruke racio brojeve koje HFTP (Hospitality Financial and Technology Professionals), AHLEI (American Hotel and Lodging Educational Institute) preporučuje kroz USALI hotelijerima širom sveta. Radi se o vrlo korisnim indikatorima za operativno vođenje posla i to u ključnim sektorima hotela.

Četvrti deo USALI standarda posvećen je detaljnom vodiču za prihode i troškove i jasnoj klasifikaciji svakog artikla odnosno pozicije koja može biti zadužena po računima i mestima gde bi takav prihod odnosno trošak trebalo da bude priznat. Konačno, peti deo posvećen je razlikama u bruto i neto izveštavanju, posebno budući da novo, XI izdanje donosi izmene u određenoj terminologiji i po ovim parametrima.

Budući da su, kao što je već spomenuto, za ovo istraživanje najvažniji operativni finansijski izveštaji, koji najčešće služe za internu upotrebu u nastavku će biti pažljivo objašnjene one pozicije u izveštajima koje su u ovom istraživanju tretirane kao promenljive. Smatramo da bi bilo suvislo i nepotrebno detaljno objašnjavati one pozicije koje nisu korišćene u svrhu ovog istraživanja.

4.1 INDIREKTNI OPERATIVNI TROŠKOVI

Jedan od načina za podelu i klasifikaciju troškova jeste i po mestu njihovog trošenja. Po ovom osnovu razlikujemo direktne i indirektne troškove. Specifično je to što za razliku od direktnih troškova indirektni troškovi su po prirodi često relativno fiksni i teško ih je precizno ukalkulisati u cenu koštanja proizvoda ili usluge. Činjenica da je teško precizno ukalkulisati mesto trošenja za ove kategorije, što je prema USALI pretpostavka da bi jedan departman mogao zasebno da evidentira prihode i troškove, neophodno je bilo napraviti posebnu grupu troškova koja je nazvana „Indirektni operativni troškovi“ ili na engleskom „*Undistributed operating expanses*“.

USALI definiše tačan obrazac za evidenciju indirektnih operativnih troškova i kao i kod drugih kategorija dozvoljava hotelima da ne evidentiraju određenu stavku ukoliko je ne poseduju, ali zabranjuje dodavanje novih stavki ukoliko hotel želi da zadrži status i nalepnicu da ima izveštaje sastavljene u skladu sa USALI standardom.

U indirektne operativne troškove prema USALI spadaju sledeći troškovi:

- Troškovi opšte administracije
- Troškovi informacionih i telekomunikacionih sistema
- Troškovi prodaje i marketinga
- Troškove operacija i održavanja objekta

- Komunalne troškove i
- Troškove menadžment ugovora (USALI, 2014)

Budući da ova grupa troškova i njeni sastavni elementi, posebno troškovi rada, čine nezavisni deo promenljivih koje ćemo analizirati u našem radu, u nastavku ćemo pažnju usmeriti na preciznije određivanje svih sastavnih elemenata trošenja u okviru ovih grupa.

4.1.1 Troškovi opšte administracije

Troškovi opšte administracije prvenstveno uključuju troškove rada administracije a zatim i brojne druge neraspoređene troškove. Među troškovima opšte administracije nalaze se troškovi rada pojedinih vrlo važnih pozicija za operativno upravljanje jednim hotelom. Prema USALI to su:

- **Menadžment** – Generalni menadžer, izvršni menadžer, rezident menadžer, hotel menadžer, direktor operacija, menadžer osiguranja kvaliteta, kontroler, direktor finansija, asistent direktora finansija, asistent kontrolera, menadžer računovodstva, kreditni menadžer, glavni računovođa, finansijski analitičar, menadžer interne revizije, direktor nabavke, direktor obezbeđenja, menadžer ljudskih resursa, trening menadžer, menadžer za beneficije, menadžer za odnose sa zaposlenima itd.
- **Računovodstvo** – referent troškova, referent za potraživanja, revizor prihoda, blagajnik, administrativni asistent
- **Koordinatori i referenti** - HR koordinator, koordinator za beneficije, referent za bezbednost, referent nabavke, magacioner

U ovom slučaju, pod troškovima rada se pored zarade podrazumevaju i bonusi i podsticajna primanja, zatim troškovi iznajmljenog rada i rada na privremenim i povremenim poslovima i sve druge troškove poreza na zarade ali i beneficije koje zaposleni ostvaruju.

Pored troškova rada, troškovi opšte administracije uključuju i *druge troškove* tj. troškove za one usluge koje je teško locirati. To su troškovi poput: troška revizije, troškovi bankarskih transakcija, klaster usluge, VIP poklone i odobrenja za goste, sve troškove procesa upravljanja ljudskim resursima kao što su regrutacija, transferi, pravni troškovi poput troškova viza za inostrane radnike, troškove sudskih procesa i odluka, licence i dozvole za korišćenje u okviru odeljenja opšte administracije, troškove provizija kreditnih kartica, donacije i članarine u organizacijama, trening zaposlenih, prevoz radnika, troškove službenih putovanja i dnevnica za zaposlene u ovom odeljenju, troškove održavanja uniformi i slično.

Iz gore navedenog možemo videti da se među ovom kategorijom troškova nalaze određene vrlo značajne troškovne kategorije, kao što su plate top menadžmenta, ali i troškovi patenata i licenci i troškovi službe za ljudske resurse.

4.1.2 Troškovi Informacionih i telekomunikacionih sistema

Troškovi informacionih i telekomunikacionih sistema su prema USALI podeljeni u 4 kategorije: 1) Troškovi rada, 2) troškovi usluge, 3) troškovi sistema i 4) ostali troškovi (USALI, 2014). Kada govorimo o troškovima rada na pozicijama troškova za informacione i telekomunikacione sisteme USALI prepoznaje: direktora informacionih sistema, MIS menadžera, sistem menadžera i PBX menadžera, kao i sistem analitičara, programera, operatera računara i PBX operatera.

Među troškove usluge u okviru ove grupe troškova, nalaze se: troškovi telefona za zaposlene, troškovi internet usluga uključujući i besplatne internet usluge za goste, troškove lokalnih poziva za goste, troškove takozvanih long-distance razgovora.

U troškove sistema ubrajaju se uglavnom troškovi licenci i troškovi održavanja određenih software-a koje hotel koristi, kao i hosting usluga i usluga tehničke podrške za određene usluge. Ovde se misli uglavnom na uslužne software-e potrebne za obavljanje operativnih operacija kao što su: PMS (Property management systems) ili HIS (Hotel Information System) – hotelski informacioni sistemi, Sistemi za upravljanje energijom zgrade hotela – BMS (Building management systems, POS terminali (Point of sales), SPA i Wellness sistemi, Sistemi za upravljanje ljudskim resirsima – HRIS (Human Resource Information System), Sistemi za narezivanje ključeva i brava – (Key Card Systems), Sistemi za upravljanje odnosima sa potrošačima – CRM sistemi i sistemi za knjigovodstvo.

Kao što se vidi, hotel može koristiti na desetine uslužnih software-a koji su u današnjem poslovanju gotovo neophodni za efikasno obavljanje posla i iz tog razloga ova grupa troškova dobija sve više na značaju. Kako raste broj uslužnih software-a koji se koriste, tako rastu i ukupni troškovi za licence i održavanje istih, a zatim i njihovo proporcionalno učešće u ukupnim troškovima.

U ostale troškove evidentiraju se klaster usluge za informacione sisteme, zatim ugovorne usluge za dobavljače programa i sistema, najam opreme za odeljenje informacionih tehnologija, operativne zalihe robe neophodne za održavanje opreme, troškove skladištenja sistemskih podataka, troškove treninga osoblja iz odeljenja informacionih tehnologija i troškove održavanja uniformi.

4.1.3 Troškovi prodaje i marketinga

Troškovi prodaje i marketinga se prema USALI mogu razvrstati u dve kategorije: 1) troškove rada i pripadajuće troškove i 2) ostale troškove (USALI, 2014).

U troškove rada na poslovima prodaje i marketinga ubrajaju se sledeće pozicije prema USALI: direktor prodaje i marketinga, direktor marketinga, direktor prodaje, direktor odnosa sa javnošću, direktor marketinških komunikacija, direktor optimizacije prihoda, direktor keteringa, direktor grupne prodaje, *Revenue* menadžer, CRM menadžer, analitičar za istraživanja, asistent u prodaji.

U ostale troškove pod ovom kategorijom, zapravo prema USALI ubraja se najveći broj troškova oglašavanja i propagande. U ovu grupu spadaju primera radi, troškovi posredovanja agencije za oglašavanje, zatim klaster troškovi namenjeni ovim poslovima, troškovi štampe i pripreme oglasnog materijala, troškove direktnih imejl kampanja, rentiranja opreme, troškove organizovanja info tura za agencije (na engleskom *familiarization trips),* troškove franšize i royalty-ja, troškove medija, odnosno oglašavanja na televiziji, radiju i drugim medijima, troškoe brokera i posrednika u prodaji(ne misli se na putničke agencije i IDS kanale), troškove istraživanja tržišta, troškove signalizacije od i do hotela, zatim troškove sajamskih nastupa, promocija i izrade profesionalnih fotografija, održavanja i izrade website-a i slično.

4.1.4 Troškovi operacija i održavanje objekta

Kao i u prethodnim kategorijama unutar indirektnih operativnih troškova i u okviru troškova operacija i održavanja objekata prema USALI standardu razlikuje dve grupe unutar koje se evidentiraju troškovi. To su troškovi rada i ostali troškovi u okviru ove grupe.

Troškovi rada obuhvataju sve vrste zarada, naknada, plaćenog prekovremenog rada, ali i poreza i doprinosa na zarade, kao i troškove ishrane zaposlenih u hotelu (topli obrok). Neke od pozicija koje mogu biti zaposlene čiji se troškovi rada priznaju u okviru ove kategorije su: direktor za inženjerske poslove, operater opreme, glavni inženjer, menadžer za inženjerske poslove, menadžer za poslove sa životnom sredinom, energetski menadžer, zatim Baštovan, operater tehnike, operater teških mašina, glavni inženjer održavanja, inženjer, tepisar, električar, moler, vodoinstalater, mehaničar, zatim u domaćinstvu menadžer za pranje i peglanje, asistent na šivenju i popravci robe, konobar koji poslužuje hranu za zaposlene i kuvar za zaposlene.

U ostale troškove spadaju razne vrste ugovorenih usluga sa trećim licima koja su angažovana na poslovima održavanja objekta. Takođe, tu su i sve vrste troškova održavanja same zgrade hotela, kako u enterijeru, tako i u eksterijeru. Dodatno, u ovu grupu troškova

ubrajaju se sve vrste materijalnih troškova izuzev onih koji spadaju u komunalne troškove koji će biti objašnjeni u nastavku.

4.1.4.1 Komunalni troškovi

Komunalni troškovi predstavljaju poslednju kategoriju troškova unutar indirektnih operativnih troškova, koji prema USALI standardu nemaju dve ili više odvojenih kategorija, već se na ovom mestu vrlo precizno, ali i vrlo ograničeno evidentiraju sledeći troškovi: struja, voda, gas, ulje i druga goriva. Takođe, ukoliko u državi u kojoj hotel posluje postoje i akcize i druge dodatne vrste poreza na ovu vrstu proizvoda i takvi troškovi biće evidentirani na ovom mestu.

4.1.5 Troškovi sektora soba

Troškovi iz sektora soba podrazumevaju troškove rada za one pozicije koje su prema USALI predviđene za sektor soba, ali promena u odnosu na prethodno izdanje ovoga puta troškove iznajmljene radne snage (*outsourced* labour) tretira takođe kao troškove rada a ne kao troškove obaveza prema trećim licima. U troškove rada ubrajaju se troškovi zarada, bonusa, stimulacija i drugih beneficija kao i troškovi prekovremenog rada. U troškove rada kod sektora soba prema USALI ubrajaju se samo one pozicije koje su ovim standardima i propisane:

Spisak pozicija čiji se troškovi rada priznaju u sektoru soba nalazi se u nastavku: menadžer sektora soba, menadžer operacija, menadžer recepcije, asistent menadžera recepcije, noćni menadžer, menadžer odnosa sa gostima, menadžer konsijerža, menadžer domaćinstva, menadžer rezervacija, agent rezervacija, recepcioner, noćni recepcioner, konsijerž, bell kapetan, sobar/sobarica, supervizor domaćinstva, supervizor pranja i peglanja i radnik/ca u na poslovima peglanja i pranja posteljine i garderobe.

Naravno, u različitim delovima sveta prema drugačijim sistematizacijama rada, određeno radno mesto može nositi drugačiji naziv, ali suštinski je važno samo da se radi o istoj prirodi posla.

Od ostalih troškova u sektoru soba izdvajaju se još i: troškovi nabavke za potrebe domaćinstva, a zatim i novo uvedene klaster usluge. U njih se po 11. verziji računaju svi oni troškovi nabavke koji se nabavljaju centralizovano za nekoliko hotela koji pripadaju istoj klasi. Ovo je uobičajen slučaj kod hotela koji posluju u okviru korporativnog hotelskog lanca. Dalje, u okviru troškova iz sektora soba ubrajaju se i troškovi provizija koje hotel plaća raznim posrednicima u prodaji soba kao što su IDS, GDS i drugi posrednici, zatim troškovi trening za osoblje iz sektora soba, troškovi royalty-ja kao glavne naknade za korišćenje naziva i marke korporativnih hotela, troškovi kupovine, iznajmljivanja, pranja i čišćenja posteljina i uniformi zaposlenih, zatim

troškove transporta gostiju, troškove multimedije iz sobe, iznajmljivanja opreme ali raznih gratis usluga koje zaposleni iz sektora soba mogu ustupiti gostima zbog različitih situacija.

4.1.6 Troškovi iz sektora hrane i pića

Troškovi sektora hrane i pića su u najvećoj meri direktni i varijabilni troškovi čiji iznos mnogo zavisi od ukupnog obima prodaje. Prema USALI standardima u troškove sektora hrane i pića ubrajaju se troškovi namirnica i napitaka koji su neophodni da bi se pripremilo određeno jelo ili piće, zatim takođe troškovi rada u koje spadaju i iznajmljeni rad. U troškove rada kao i kod sektora soba ubrajaju se troškovi zarada, poreza i beneficija zatim bonusa, stimulacija i prekovremenog rada i slično.

Prema USALI troškovi zarada i ostalih troškova rada koji se evidentiraju u okviru sektora hrane i pića pripadaju sledećem spisku pozicija: direktor/menadžer sektora hrane i pića, direktor/menadžer banketa, direktor/menadžer konferencijskih usluga, menadžer restorana, izvršni šefu kuhinje, izvršni sos šef, šef poslastičarnice, menadžer stjuarta, zatim, barmen, raner, konobar, šef kuhinje, pekar, kuvar, poslastičar, mesar, čistač, somelijer, hostesa, blagajnik, portir i slično.

Troškovi sektora hrane i pića takođe imaju svoju poziciju za *ostale troškove*. Među ove troškove mogu se evidentirati: troškovi čišćenja u sektoru hrane i pića (usluge poput poliranja, voskiranja i dezinfekcije prostorija i opreme) zatim takođe klaster usluge koje se nabavljaju centralizovano, provizije za poslove iz sektora hrane i pića, dekoracije, troškove iznajmljivanja opreme, troškove kuhinjskog goriva, troškove pripreme jelovnika, troškove papira i plastike i sitnog inventara, troškove upravljanja ukoliko je sektor dat trećim licima na upravljanje, troškove treninga osoblja i troškove nabavke, iznajmljivanja, pranja i peglanja stolnjaka i drugih tkanina kao i uniforma zaposlenih.

5 Struktura i kontrola troškova hotelskih lanaca

O strukturi troškova hotelskih lanaca među prvima je pisao Brignal (Brignall, 1997) uzimajući hotelski lanac za primer u svom radu o sistemima i strukturi troškova, uvodeći pristup životnog ciklusa. Prema njegovim tvrdnjama a zatim i dvojice grčkih autora, korporativni hotelski lanci odlikuju se visokim učešćem fiksnih troškova koji zauzimaju i do ¾ ukupnog iznosa troškova i nalaze se značajno izvan kontrole menadžmenta (Pavlatos & Paggios, 2008).

Naučni radovi koji se bave strukturom troškova polaze sa stanovišta menadžmenta i upravljanja u cilju određivanja najboljeg modela za koji bi definisao optimalne troškovne strukture za upravljanje. Tako se do sada u literaturi pojavljuje nekoliko različitih modela u menadžmentu troškova. Među onima koji su češće citirani pojavljuju se CPA model (customer profitability analysis) koji zapravo funkcioniše po ABC analizi. Analiza ABC je zapravo nadgradnja Paretovog principa[6] 80-20. Pored CPA i ABC analiza, tu je i princip odozdo na gore (bottom-up) koji je prijavila većina menadžera hotelskih preduzeća iz SAD da primenjuje prilikom budžetiranja zajedno sa tolerancijom varijanse (R. S. Schmidgall et al., 1996). Većina hotelskih preduzeća koristi princip odozdo na gore, dok tolerancije u varijansi očigledno variraju, budući da postoje studije koje porede stepene tolerancije između zemalja.

Ne ulazeći na ovom mestu u problematiku i prednosti i mane svakog modela, koje svakako postoje i o kojima je već pisano, na ovom mestu nastojimo prikazati uobičajenu strukturu troškova luksuznog hotela strukturiranu prema USALI standardu[7]. U tabeli u nastavku prikazani su podaci jedne grupe luksuznih hotela za 2017. godinu.

Tabela 1- Struktura troškova luksuznog hotela formirana prema USALI standardu

Valuta:	**US$**		2017	
	Procenat u odnosu na prodaju [1]		**Iznos prema raspoloživoj sobi**	**Iznos prema izdatoj sobi**
UKUPAN_PRIHOD	100,0	%	151.212	560,83

[6] Francuz Vilfred Pareto se smatra za rodonačelnika principa koji nosi njegov naziv, iako su dvojica utemeljivača upravljanja kvalitetom (Quality control management) Joseph Juran i Edwards Deming zapravo bili ti koji su u industrijskoj proizvodnji u Japanu nastojali ukloniti greške i otpad iz proizvodnje. Oni su ustanovili da je 20% elementa odgovorno za gotovo 80 % grešaka u procesu, te se u tom smisli oni mogu smatrati i rodonačelnicima ovog principa koji je kasnije nadograđen u ABC analizu.

[7] Smatramo da bi dalje upuštanje u diskusiju oko strukture troškova i najboljeg menadžment principa prevazišlo okvire i ovako obimnog rada za tako usku problematiku.

Troškovi departmana				
Sobe	27,3	%	23.420	86,86
Hrana i piće	73,0		36.773	136,39
Ostali departmani	88,7		8.945	33,18
Ukupni troškovi departmana	45,7	%	69.139	256,43
Indirektni operativni troškovi				
Opšta administracija	7,7	%	11.649	43,20
Informacioni i telekomunikacioni sistemi	1,6		2.438	9,04
Marketing *(bez troškova franšize)*	6,4		9.720	36,05
Troškovi franšize (*royalty, loyalty, i marketing)*	0,3		412	1,53
Komunalni troškovi	2,7		4.025	14,93
Troškovi operacija i održavanja	4,0		6.006	22,28
Ukupni indirektni operativni troškovi	22,6		34.249	127,03
Odabrani fiksni troškovi				
Ne operativni prihod	-	%	11	0,04
Renta	2,2		3.290	12,20
Imovinske takse	3,2		4.800	17,80
Osiguranje	0,9		1.333	4,95
Dodatna analiza rada[8]				
Sobe	16,5	%	14.147	52,47
Hrana i piće	47,5		23.994	89,00
Ostali departmani	59,4		6.541	24,48
Opšta administracija	3,8		5.714	21,19
Informacioni i telekomunikacioni sistemi	0,7		1.028	3,83

[8] Troškovi rada iz dodatne analize prikazani su procentualno u odnosu na prihod sopstvenog pripadajućeg departmana

Marketing	2,6		3.957	14,67	
Troškovi operacija i održavanja	2,1		3.242	12,02	
Ukupni troškovi rada	38,2	%	57.741	214,15	[9]

Na primeru u tabeli 1 možemo da vidimo da direktni troškovi departmana učestvuju sa preko 45% ukupnih troškova u odnosu na ukupan prihod. Odmah iza direktnih troškova, druga najznačajnija grupa troškova su indirektni operativni troškovi koji na ovom primeru učestvuju sa oko 22% u odnosu na ukupne troškove prodaje. Među ukupnim indirektnim troškovima izdvajaju se troškovi opšte administracije koji iznose više od 7% a zatim i troškovi marketinga bez franšize koji iznose više od 6%.

Troškovi rada u luksuznom hotelu čine nešto manje od 40% ukupnog prihoda, tačnije 38,2% na ovom primeru. Među troškovima radne snage pojedinačno izdvaja se, jasno, sektor hrane i pića, čiji troškovi radne snage iznose oko 50% vrednosti ukupno prodate hrane i pića u luksuznom hotelu. Posle troškova rada u sektoru hrane i pića, pojedinačno najviše zauzimaju troškovi rada iz sektora soba, ali ipak značajno manje u odnosu na obim prodaje, 16,5 procenata. Uz napomenu da se radi o podacima za samo jednu godinu, jasno je da praćenje strukture troškova hotelskog preduzeća omogućava lakše i preciznije upravljanje.

[9] Primer strukture troškova luksuznog hotela je priređen na bazi podataka obezbeđenih od strane kompanije STR Global.

II DEO

POKAZATELJI USPEŠNOSTI POSLOVANJA KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA

6 Pokazatelji finansijskog rasta („*Top line*“ indikatori) u poslovanju korporativnih hotelskih lanaca

Pokazatelji rentabilnosti su osnovni pokazatelji uspešnog poslovanja hotela. Poznat je značajan broj opštih finansijskih pokazatelja koji govore o uspešnosti operativnog poslovanja, koji se i u hotelijerstvu takođe koriste a to su razne vrte racio pokazatelja. Među njima, su u upotrebi: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji aktivnosti i efikasnosti upravljanja, pokazatelji zaduženosti tj. finansijske strukture, pokazatelji rentabilnosti i pokazatelji tržišne vrednosti.

Ipak, karakteristično za hotelijerstvo, tokom vremena unapređeni su određeni pokazatelji koji su prilagođeni hotelskoj industriji (Taylor et al., 2018). Grupa pokazatelja je tokom vremena među najznačajnije pokazatelje hotelskih performansi. U engleskom jeziku oni se vrlo često nazivaju kao top lajn (eng. *top line)* indikatori, ili pokazatelji iznad crte, aludirajući na to da se među ove indikatore često ne ubrajaju troškovi, za razliku od botom lajn (eng. *bottom line*) indikatora, koji imaju za cilj da ukažu na rezultate poslovanja nakon što se podvuče crta u poslovanju(Boley & Uysal, 2013; Ismail et al., 2002).

U grupu indikatora koji se koriste u hotelijerstvu možemo uvrstiti: Prihod od smeštaja po raspoloživoj smeštajnoj jedinici – RevPAR, Prosečno naplaćena cena izdate smeštajne jedinice – ADR, Ukupan prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici – TRevPAR, Bruto dobit po smeštajnoj jedinici – GoPAR, Ukupan prihod od soba i brojni drugi (Revfine, 2020). Iz tog razloga, a uvažavajući i činjenicu da su finansijski pokazatelji koji su prilagođeni potrebama hotelske industrije korišćeni i kao zavisne promenljive u našem radu, u nastavku će se dati preciznije objašnjenje svakog pokazatelja.

6.1 Ukupan prihod – (Total Operating Revenue)

Ukupan prihod jedan je od najčešće korišćenih indikatora sposobnosti preduzeća da uspešno posluje i ostvaruje rast i razvoj. Ukupna prihod sastavljen je od količine proizvoda i usluga koji se prodaju i njihove prosečno naplaćene cene. Stoga, hotelska preduzeća zapravo imaju dva načina kako mogu uvećati svoje prihode, a to su povećanje količine tj. obima prodaje i prosečno naplaćene cene. Ukupan prihod ili preciznije ukupan operativni prihod u internim izveštajima prema USALI je zapravo podeljen na prihode iz četiri kategorije. Prve dve kategorije namenjene su osnovnim sektorima hotela, a to su: sektor soba i sektor hrane i pića. Druge dve kategorije odnose se na: prihode drugih departmana i ostale prihode. Tipično, prihodi drugih hotelskih departmana kao što su prihodi golf kluba (ukoliko hotel poseduje jedan),

prihodi spa centra itd. bili bi svrstani u prihode drugih departmana, dok bi, primera radi, prihodi od iznajmljivanja lokala ili prihodi po osnovu kamata bili svrstani u ostale prihode.

Tabela 2-Obrazac za raspored prihoda u operativnim finansijskim izveštajima prema USALI 11. verziji

Valuta:	EUR	2019		
		Racio u odnosu na prihod	**Iznos prema raspoloživoj sobi**	**Iznos prema izdatoj sobi**
PRIHOD		**%**		
	Sobe			
	Hrana i piće			
	Drugi hotelski departmani			
	Ostali prihod			
UKUPAN PRIHOD				

6.1.1 Prihod od sektora soba

Kada su u pitanju prihodi sektora soba, najčešće se u jednom hotelu ti prihodi odnose na prihode koji dolaze od individualnih rezervacija ili ne stalnih gostiju (transient rooms revenue), zatim od grupnih rezervacija (group rooms revenue), potom od ugovornih rezervacija (contrant rooms revenue) i ostali prihod od soba (rooms revenue).

Pod individualnim rezervacijama podrazumevaju 5 vrsta rezervacija[10]:

1. Rezervacije sa redovnim cenama (Retail)
2. Rezervacije sa cenama sa popustom (Discount)
3. Prethodno ispregovarane rezervacije (Negotiated)
4. Kvalifikovane rezervacije (Qualified)
5. Veleprodajne rezervacije (Wholesale)

Razvrstavanje prihoda po ovim grupama, važno je radi interne i uporedne analize poslovanja i ocene rizika. Podaci o vrednostima pojedinih tipova rezervacije u kombinaciji sa demografskim i drugim podacima o gostima, mogu poslužiti za bolju izradu strategije segmentacije i u skladu sa njom i boljim pozicioniranje hotela kod određenih segmenata hotelskih gostiju. Na ovaj način, može se takođe utvrditi i visina rizika, tj. koliko je hotel zavistan od individualnih rezervacija i kog tipa su te individualne rezervacije kako bi se mogla

[10] Budući da ne postoji zvaničan prevod USALI standarda na srpski jezik, prevodi navedeni u ovom istraživanju predstavljaju slobodan prevod autora uz koji je dodat originalni naziv na engleskom jeziku.

primeniti odgovarajuća strategija. U nastavku sledi kratko pojašnjenje svake od grupa prihoda koje dolaze od individualnih rezervacija.

Rezervacije sa redovnim cenama su rezervacije čije su cene utvrđene redovnim hotelskim cenovnikom i koje gost može sam pronaći direktnim kanalima za rezervisanje a da pri tome to nije posebna cena sa popustom ili kvalifikovana rezervacija.

Rezervacije sa cenama sa popustom su one rezervacije za koje gost ne plaća punu cenu sobe, ali se ne radi o kvalifikovanoj rezervaciji već takva cena za rezervaciju važi samo u određenom momentu ili pod posebnim uslovima kao što su unapred plaćanje, ili putem prikrivenih IDS ponuda.

Prethodno ispregovarane rezervacije predstavljaju individualne rezervacije za koje gost plaća uobičajeno nižu cenu od redovne zbog činjenice da pripada određenoj grupi ili kompaniji koja je unapred ispregovarala svoju cenu. Tipičan primer za ovakav slučaj jesu korporativni ugovori koje hotelijeri potpisuju sa kompanijama koje imaju veliki broj zaposlenih koji često putuju. U tom slučaju, gost je sam dužan da napravi rezervaciju, ali će na svaku redovnu cenu imati određeni popust koji mu se odobrava zbog postojanja prethodno potpisanog korporativnog ugovora.

Kvalifikovana rezervacija se odnosi na posebne delove stanovništva ili cene koje važe za zaposlene u okviru korporacije za slučaj korporativnih hotela. To zapravo znači da potencijalni gost zapravo pre nego što rezerviše mora biti identifikovan (kvalifikovati se) radi ostvarivanja određene povlašćene cene. Primer za kvalifikovane grupe koje mogu ostvariti povlašćenu cenu po ovom osnovu su: studenti, penzionisana lica, prethodno pomenuti zaposleni u okviru korporacije itd.

Veleprodajne rezervacije predstavljaju poseban deo prihoda koji dolazi od ugovora sa velikim preprodavcima soba koji po principu ekonomije obima ostvaruju bolju cenu, ali je u konačnoj kalkulaciji ne pokazuju putniku, budući da uslugu smeštaja kombinuju i sa drugim pratećim uslugama kao što su prevoz, rent a car itd.

Prihodi od grupnih rezervacija takođe se mogu ostvariti po više osnova. USALI klasifikuje prihode po osnovu grupnih rezervacija na sledeći način:

1. Korporativne rezervacije (Corporate)
2. Asocijacije i Konvencije (Association/Convention)
3. Državne institucije (Government)
4. Turoperatori/Veleprodavci (Tour/Wholesalers)

5. SMERF rezervacije (SMERF)

Prihodi od grupnih korporativnih rezervacija ostvaruje se po sličnom osnovu kao i kod individualnih prethodno ispregovaranih rezervacija, samo se u ovom slučaju radi o većem broju gostiju. Uobičajeno se grupna rezervacija smatra rezervacijom od 10 i više smeštajnih jedinica.

Prihodi od grupnih rezervacija po osnovu asocijacija i konvencija ostvaruju se boravkom i rezervacijom bloka soba za potrebe održavanja određenog skupa ili konvencije profesionalnih udruženja i domaćih i međunarodnih asocijacija.

Državne institucije se prema USALI vode kao posebna grupa prihoda koja može doći putem grupnih rezervacija, budući da proces ugovaranja grupnih boravaka ili događaja sa državnim institucijama uglavnom podrazumeva proces javnih nabavki usluga smeštaja i ishrane. Značaj izdvajanja ovog dela prihoda značaj je takođe za analizu rizika, a prateći budžetska sredstva može se predvideti planirani obim potrošnje stalnih klijenata iz državnih institucija.

Kada se radi o prihodu koji dolazi od turoperatora ili veleprodavaca, ovde važi isto pravilo kao i kod individualnih rezervacija a to je da se cena ne prikazuje gostu iz razloga što se kombinuje sa drugim uslugama. Jedina razlika jeste u broju soba koji se rezerviše i to je kriterijum za razvrstavanje prihoda u grupne turoperator rezervacije ili individualne veleprodajne rezervacije.

Akornim SMERF *(Social, Military, Educational. Religious, Fraternities)* predstavlja izraz koji se u međunarodnoj literaturi odomaćio i autor je smatrao da bi u ovom slučaju najadekvatnije bilo zadržati original akronima a ne stvarati novi. SMERF kategorija odnosi se na grupne rezervacije posebnih grupa kao što su:

1. Socijalne grupe (Social)
2. Vojne grupe (Military)
3. Obrazovne grupe (Educational)
4. Religiozne grupe i (Religious)
5. Bratstva i sestrinstva (Fraternities)

Suština je da se radi privatnim dešavanjima koja se odnose ili na proslave ili na privatne skupove, koji se rezervišu i dešavaju u direktnim pregovorima sa hotelijerima u kojima uz kombinaciju svih pratećih usluga i sadržaja cena smeštaja može biti umanjena. To je sve važno zbog naknade analize operativnih rezultata i pokazatelja kao što su ADR i RevPAR, Ovako detaljnom segmentacijom hotel može utvrditi koje su to grupe koje utiču na smanjeni prihod po

smeštajnoj jedinici, kao i ko su grupe koje su spremne da plate najveći mogući ADR a koje su grupe koje imaju manje platežne sposobnosti.

Prihod od ugovornih rezervacija – (Contract room revenue)

Prihodi od ove vrste grupnih rezervacija ostvaruju se boravcima koji su najčešće duži od 30 dana a mogu ga ostvariti organizacije koje šalju svoje zaposlene na podsticajna ili *incentive* putovanja, domaće avio kompanije i članovi njihove posade i drugi.

Ostali prihodi od sektora soba

Ostali prihodi iz sektora soba podrazumevaju različite vrste zaduženja kao što su:

1. Dnevni odmor (Day use)
2. No-show rezervacije (No-shows)
3. Ranija odjava (Early departure fees)
4. Dodatni ležaj
5. Kompenzacije za druge usluge uslugom smeštaja (Barter transactions)

Druge vrste prihoda poput dodataka u sobi kao što su mini bar i druge usluge hrane i pića ne beleže se u prihod kod sektora soba već pod kategorijom mini bar u prihodima iz sektora hrane i pića. Sve do sada navedene kategorije imaju svoju zasebnu evidenciju radi boljeg, preciznijeg i uspešnijeg operativnog upravljanja hotelom, međutim sve ove kategorije prihoda u internom finansijskom izveštaju evidentiranje se u okviru prihoda pod stavkom sobe. Za svaku pojedinačnu stavku može se izračunati učešće u ukupnim prihodima od sektora soba tako što se kao 100% iznos uzima ukupan prihod od sektora soba.

6.1.2 Pirhod od sektora hrane i pića

Prihodi iz sektora hrane i pića takođe se mogu ostvariti na nekoliko različitih načina u zavisnosti od širine uslužnog asortimana sa kojim hotel raspolaže. Tako se prema USALI posebno razdvajaju prihodi od hrane a posebno od pića i to na prihode koji dolaze iz banket poslovanja, hotelskog restorana, lounge bara, spa centra, snack shopov, plažnog bara, golf terena, fitnes centra, mini bara i usluga konzumiranja hrane i pića u sobi (room service).

Dakle za svako od navedenih mesta troškova, posebno se razdvajaju prihodi od hrane a posebno prihodi od pića. U prihode iz sektora hrane i pića ubrajaju se kao posebna kategorija i ostali prihodi, među koje se mogu evidentirati prihodi po osnovu iznajmljivanja audiovizuelne opreme, prihode od iznajmljivanja sala (u slučaju da se tokom događaja konzumira hrana i piće ovi prihodi se evidentiraju na ovoj poziciji) kao i odobrenja za greške u zaduženjima na računima gosta i drugi.

6.1.3 Drugi hotelski departmani

Hoteli svakako mogu prihodovati i pored pružanja samo usluga smeštaja i ishrane. Brojne su usluge koje hoteli u okviru svog uslužnog asortimana mogu ponuditi svojim gostima. U tom slučaju i struktura prihoda ali i troškova samog hotelskog preduzeća će se razlikovati i varirati. USALI predviđa posebne uslove za razvrstavanje određenog prihoda odnosno troška u okviru ovih drugih hotelskih departmana. U okviru USALI ne postoje unapred definisani departmani koji se mogu klasifikovati kao *drugi* hotelski departmani, ali postoje jasno propisani standardi koji trebaju biti zadovoljeni kako bi se posebno vodila evidencija prihoda odnosno rashoda po ovom osnovu. Ti uslovi su:

- Departman mora generisati prihod
- Departman mora imati direktne operativne troškove. Departman koji ne generiše prihod a usluge koje pruža se u hotelu nude kao besplatne, tačnije uračunate u cenu ne može biti posebno izdvojen za potrebe finansijske evidencije prema USALI. Primer za ovakvo nešto mogu biti usluge parkinga koje hotel može pružati svojim gostima bez naknade. Dakle u tom slučaju odeljenje može postojati, čak mogu postojati i troškovi rada i drugi operativni troškovi, ali ovaj departman ne generiše prihod. Iz tog razloga, troškovi ovog odeljenja biće pripisani sektoru soba ili sekotru hrane i pića u zavisnosti od toga uz koje usluge se parking ne naplaćuje (u određenim hotelima se parking ne naplaćuje i za samo restoranske usluge). Ovo ipak ne važi za usluge interneta ili besplatnog Wi-Fi interneta. Ovi troškovi prema 11. verziji standarda evidentiraju se u okviru indirektnih operativnih troškova pod računom „*Inofrmacioni i telekkomunikacioni sisetemi*“.
- Ukoliko se sve usluge u okviru departmana pružaju putem *outsource-ovanog* kadra, to odeljenje se ne može pojedinačno voditi prema USALI (USALI, 2014).

U 11. verziji standarda dati su primeri za vođenje troškovne i prihodne evidencije za druge hotelske departmane na primerima golf kluba, spa centra i parkinga. Tako na primer, hotel sa golf klubom može prihodovati po raznim osnovama, kao što su prihodi po osnovu pretplate odnosno za usluge korišćenja terena, zatim prihodi na osnovu domaćinstva određenih golf turnira, iznajmljivanja golf vozila i opreme itd. Sa druge strane, kada govorimo o troškovima, njihova struktura je definisana delatnošću koju pruža dodatni departman, pa su tako na primeru golf terena definisani troškovi goriva i grejanja, troškovi održavanja terena, troškovi pranja i peglanja, troškovi licenca i dozvola, troškovi održavanja vozila, troškovi vode i troškovi administriranja golf turnira i troškovi upravljanja u slučaju da su tereni dati na upravljanje . Naravno i ovaj departman sadrži sve troškove rada pa su tako u USALI definisane pozicije u

golf klubu kao: direktor golfa, profesionalni golf shop menadžer, menadžer održavanja golf terena, komercijalni menadžer golf terena, golf instruktor, profesionalni golf asistent, baštovan, vozač, mehaničar, blagajnik i slično.

Ne tako veliki broj hotela sadrži golf terene dok značajno veći sadrži spa centre. Principi evidencije prihoda i troškova je istim naravno uz poštovanje standarda za vođenje evidencije o prihodima i troškovima za druge departmane u okviru USALI. Interesantna razlika je da je USALI predvideo radna mesta za

ova tri odeljenja koja su obrađena u primerima, pa tako u SPA centru predviđa radnike na poslovima menadžmenta gde su – menadžer ili direktor prodaje i supervizor salona ali i operativno osoblje poput fitness konsultanta, tehničara, bazenskog spasioca, recepcionera spa centra, saradnika u prodaji, tehničara i salonskog tehničara, dok za odeljenje parkinga prepoznaje: parking menadžera, parkinga radnik, parking blagajnika.

6.1.4 Ostali prihodi

USALI ima tačan obrazac za grupu Ostali prihodi i dozvoljava hotelima da uklone određenu kategoriju u slučaju da nemaju prihode po određenim osnovama, ali ne dozvoljava dodavanje određenih kategorije. Radije savetuju uvođenje dodatnih pod kategorija kako bi se određeni prihodi preciznije evidentirali. Tako među ostale prihode USALI predviđa:

Prihode po osnovu neispunjenih obaveza alotmanskog ugovora sa garancijom punjenja, zatim prihode ostvarene po osnovu otkazivanja rezervacija individualnih gostiju. Važno je napomenuti da se prihodi po osnovu ne pojavljivanja individualnih gostiju (no show) ili skraćivanja boravka i ranijeg odjavljivanja (early departures) ne evidentiraju na ovom mestu, kao što je već i bilo naglašeno u delu posvećenom sektoru soba. Ova vrsta prihoda beležiće se, prema tome na računu drugi prihodi u okviru sektora soba.

Dalje, u ostale prihode evidentiraće se i prihodi po osnovu kamata, kursnih razlika (ostvarenih isključivo u transakcijama sa gostima), prihoda od rente ali i diskontovanih tokova kao i provizije po osnovu pruženih usluga od strane trećih lica kao što su uslužno pranje i peglanje. Sabiranjem svih ovih troškova dolazi se do ukupnom iznosa grupe ostalih prihoda. Sabiranjem ostalih prihoda sa prihodima drugih departmana i prihodima iz sektora soba i sektora hrane i pića i dolazimo do kategorije Ukupan prihod što i predstavlja jednu zavisnu promenljivu u našem istraživanju.

6.2 Prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici – RevPAR

Prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici ili skraćeno RevPAR jedan je od operativnih pokazatelja produktivnosti i efikasnosti upravljanja hotelom, posebno sektorom soba. RevPAR je osnovni pokazatelj koji u uzajamnu vezu dovodi ukupan prihod od pružanja usluga smeštaja i ukupan broj smeštajnih jedinica koje su bila na raspolaganju za traženi vremenski period. Potrebno je naglasiti da je RevPAR jedan od osnovnih pokazatelja koji je vrlo često u upotrebi i u praksi ali i u literaturi koje sa bave ocenom performansi hotela, ali da su po istom principu nakon RevPAR-a proizašli i brojni drugi pokazatelji kao što su TrevPAR, ARPAR. Radi se zapravo o racio pokazatelju koji se danas prati na dnevnom nivou. Formula za izračunavanje ovog racia je(Spasić & Čerović, 2019):

$$RevPAR = \frac{Ukupan\ prihod\ od\ soba}{Broj\ raspoloživih\ soba}$$

RevPAR je vrlo koristan pokazatelj za uporednu analizu između konkurenata koji ne raspolažu sa istim ili približno istim brojem soba. Činjenica je da ovaj pokazatelj govori o sposobnosti jednog hotela da ostvari određenu količinu prihoda u odnosu na ono sa čime raspolaže a to je broj smeštajnih jedinica. Jasno je naravno da ovo nije ultimativni pokazatelj i da je finalni rezultat (neto dobitak) ono što se na samom kraju meri, ali predstavlja vrlo važan operativan pokazatelj i metod za poređenje sa konkurencijom.

Iako postoje i određene kritike upućene ka svrsishodnosti i celovitosti toga šta prikazuje a šta „sakriva“ RevPAR(Slattery, 2002) u ovom radu, odlučili smo se da ga uvrstimo među zavisno promenljive. Opravdanost toga, nalazi se u delu ovog rada koje se bavi metodologijom u delu koji je posvećen upravo tome, a to je opravdanost za korišćenje svake promenljive. RevPAR se takođe nalazi i među preporučenim pokazateljima i prema USALI standardu. U USALI se navodi da je to pokazatelj koji zapravo indirektno pokazuje i pod uticajem je dva faktora: 1) zauzećem kapaciteta, 2) prosečno naplaćenom cenom smeštajne jedinice – ADR (USALI, 2014). On zapravo govori o sposobnosti generisanja prihoda jednog hotela u skladu sa onim sa čime hotel raspolaže, a to je kapacitet hotela.

6.3 Značaj upravljanja prihodom u hotelijerstvu

Upravljanje prihodima ili na engleskom *Revenue management(RM)* jedna je od aktuelno najčešće korišćenih tehnika za maksimizaciju uspešnosti poslovanja posmatrano iz ekonomskog i finansijskog ugla. Koncept upravljanja prihodima prisutan je u literaturi više od 3 decenije. Pionirski radovi datiraju iz ranih 1950-ih. Jedan od prvih radova objavljen je u naučnom časopisu *Transportation science,* pre nego što se desio čuveni proces deregulacije u avio saobraćaju (Rothstein, 1971) Među prvima, Rothstein se bavio dizajniranjem modela

kojim bi prevazišao problem praznih sedišta koje su avio kompanije morale rešavati svakodnevno zbog otkazanih rezervacija. Suština principa RM je nešto što je zapravo ekonomistima poznato vekovima.

Robert Cross (Cross, 1997) kaže da suštinske odrednice ovog koncepta datiraju od početka same trgovine. Kontrolu različitih cena za različite tržišne segmente, što je suština RM-a, Pigou je detaljno objasnio u trećem obliku monopolističke diskriminacije cena u svojoj „Ekonomiji blagostanja“ (Pigou, 1920).

Upravljanje prihodima jednostavno je novi način pristupanja starom problemu, upravljanju i usklađivanju odnosa ponude i potražnje (Cross, 1997). Većina radova objavljenih sedamdesetih godina bavila se upravljačkim mehanizmima na operativnom nivou. Vremenom, posebno nakon velikih šokova u međunarodnom turizmu, kao što je 09/11, RM je dobila stratešku ulogu (McGill & van Ryzin, 1999). RM je od 1970-ih napustio čisto matematičku sferu u modelovanju rezervacija i danas ima stratešku poziciju u poslovnoj strategiji velikih hotelskih preduzeća i avio-kompanija koje značajno koriste informacione sisteme (Noone et al., 2011). Danas skoro svi korporativni hotelski lanci poseduju veliki informacioni sistem koji se koristi za RM (Kimes, 2008).

Dosadašnja istraživanja u oblasti RM mogu se podeliti u tri celine: 1) deskriptivni ili oni koji razvijaju koncepte moguće primene RM u industriji, 2) cenovno orijentisani i 3) istraživanja zasnovana na upravljanju kapacitetima(Capacity management) (Kimes, 2013). Rezultati istraživanja koje se odnosi na primenu RM koncepta generalno su ocenjeni kao uspešni iako su zabeleženi neki neuspešni pokušaji. Danas je RM prepoznat kao koncept koji svakako doprinosi boljim poslovnim rezultatima(Weatherford, 2009). Interesantno je da je Ivanov primetio da, iako se osnove RM principa mogu lako razumeti i primeniti u nekoliko različitih oblasti, svaku delatnost karakteriše mnogo posebnosti zbog kojih određeni modeli ne mogu da funkcionišu u svakoj industriji (Ivanov, 2014)

Upravljanje prihodima u hotelijerstvu podrazumeva prodaju raspoloživih smeštajnih jedinica „idealnom“ kupcu po najvišoj mogućoj ceni za najduži mogući period boravka. Bilo koja niža cena ili kraći boravak rezultiraće nerealizovanim i trajno izgubljenim prihodom, dok eventualno povećanje cene može rezultirati izgubljenim korisnikom ili gostom. Stoga RM podrazumeva snažnu i preciznu segmentaciju kupaca i upravljanje distributivnim kanalima na adekvatan način. Ova problematika detaljno je analizirana u radu grupe autora (Choi & Kimes, 2002).

Jedna od najčešće korišćenih definicija opisuje RM kao dinamičnu metodu predviđanja potražnje i alokacije „kvarljivog“ dobra primenom različitih kategorija cena i donošenjem odluka kada i po kojoj ceni i u kojoj meri da se omogući *overbooking* (Baker & Collier, 2009). Autori definišu „kvarljivu“ robu kao sve proizvode i usluge čiji prodajni kapaciteti u nekom trenutku padnu na nulu. To je slučaj sa neprodatim sobama u hotelu na kraju dana. Neprodate sobe određenog dana gube potencijal i nikada ne mogu doneti prihod u budućnosti. Dakle, potencijalni prihod koji se dobije od ovih prostorija gubi se zauvek. Hotel RM definisalo je više autora, ali u ovom radu definicija koju je dao Vinod prihvatićemo kao odgovarajuću. On kaže da RM u ugostiteljstvu odražava proces selektivnog prihvatanja ili odbijanja korisnika putem cenovne politike, trajanja boravka i datuma dolaska kako bi se prihodi maksimizirali (Vinod, 2004)

Pored hotelske industrije i avio saobraćaja, RM je postao sve zanimljiviji koncept za istraživače i praktičare i u drugim oblastima. Razvijeni su modeli za primenu RM-a u sledećim industrijama: u prerađivačkoj industriji (Kumar & Ramachandran, 2016)u medijskom planiranju i kupovini (Kimms & Müller-Bungart, 2007), u transportnoj i avio-industriji(Kasilingam, 1997), u upravljanju *event* centrima (upravljanje kongresnim prostorima ili bioskopima) (Kimes & McGuire, 2001), a danas sve više u oblasti restoraterstva i upravljanja golf klubovima (Kimes & Wirtz, 2003).

Korisnici usluga su danas više navikli na dinamično upravljanje cenama. Kimes sa Univerziteta Cornell bio je među prvima koji su istražili kako korisnici percipiraju dinamične cene, tj. Da li su korisnici i gosti smatrali poštenim da plaćaju različite cene za istu uslugu u zavisnosti od trajanja boravka, datuma rezervacije i drugih faktora (Kimes, 1994)Ustanovila je da kupci prilikom odlučivanja uzimaju u obzir "referentnu cijenu". Referentna cena je skup više komponenti: prethodno plaćena cena za sličnu uslugu, prethodno najčešće plaćena cena za istu uslugu, cene koju su drugi kupci platili za istu uslugu ili druge cene koje su dostupne javnosti da ih vide (Kimes, 2013). Ipak, otkrila je da referentna cena nije konstanta, a percepcija kupaca o tome može se promeniti. Ovo je bilo veliko otkriće koje je preduzećima omogućilo da primene dinamične cene. Stoga međunarodni putnici danas razumeju i prihvataju dinamične cene u avio saobraćaju, iako to nije bio slučaj u njenim počecima. Otprilike isti proces bio je prisutan u počecima dinamičnih cena u ugostiteljstvu. Gosti koji su navikli na statičke cene počeli su da protestuju. Ipak, percepcija korisnika se vremenom menjala i tako su neke cene koje su se nekad mogle činiti nepravedne postale „referentne cene“ nakon toga. Svi ovi rezultati imaju za osnovu

dugotrajni rad profesorke Kimes i njenih saradnika sa Cornell Univerziteta. Omogućila je primenu principa RM u brojnim industrijama.

Osnova uspešnog upravljanja leži u temeljnom poznavanju tržišta i objektivnom odlučivanju zasnovanom na podacima. Prilikom postavljanja cena, hotelijeri moraju uzeti u obzir nekoliko ključnih parametara, kao što su: period boravka, trajanje boravka, rezervacije u sistemu upravljanja imovinom za određeni dan, rezervacije u sistemu za isti dan u prethodnim godinama, konkurentne cene , spoljni i unutrašnji faktori koji bi mogli uticati na potražnju, vremenske uslove, fiksne i promenljive troškove po prodatoj smeštajnoj jedinici itd. To je prilično značajan broj pokazatelja koje hotelijeri moraju uzeti u obzir. Još je složenije odlučiti o važnosti faktora u procesu određivanja cena. U takvim situacijama dobro dolazi RM softver sa dobrim korisničkim interfejsom. Hotelijeri ga mogu koristiti kao ličnog asistenta tokom procesa donošenja odluka.

Weatherford je istražio zadovoljstvo zaposlenih koji su koristili RM sisteme u avio industriji i otkrio da je 97% avio kompanija iz uzorka obrađivalo svoje letove korišćenjem RM sistema (Weatherford, 2009). Štaviše, najčešća ocena kojom su zaposleni ocenili svoje zadovoljstvo korišćenjem ovog softvera bila je 4 (na skali od 1 do 5) (Weatherford, 2009)Na osnovu rezultata tog istraživanja, autori su saglasni da bi primena RM programa doprinela adekvatnijoj cenovnoj politici i pomogla hotelima na srpskom tržištu.

6.4 Zauzeće kapaciteta

Zauzeće kapaciteta predstavlja jedan od najpoznatijih parametara operativne efikasnosti poslovanja jednog hotela (Abdullah & Hamdan, 2012; Law, 1998, 2004; Lei & Lam, 2015). Iskorišćenost kapaciteta nije pokazatelj koji se koristi samo u hotelskoj industriji ali imajući u vidu njegov značaj na solventnost preduzeća u hotelijerstvu je dobio mnogo na značaju. Iako se u poslednje vreme vodi značajna rasprava o adekvatnosti korišćenja ovog parametra za ocenu operativnog poslovanja, on i dalje ostaje u kategoriji najdominantnijih pokazatelja poslovanja. Razlog za kritiku ovog pokazatelja jeste što nije novčano izražen i na taj način može sakriti vrlo značajnu stavku a to je ukupan prihod koji je ostvaren ili pak dobitak od prodaje soba. Među najvećim kritičarima nalaze se istraživači koji u prvi plan govore o *revenue management* tehnici, koja međutim, nije ništa drugo do pristupanja starom problemu na novi način. Ideja iza ove tehnike ili pristupa, leži zapravo u Pigoovoj teoriji diskriminacije cena o čemu je već bilo reči.

Zauzeće kapaciteta može se matematički izraziti na sledeći način(Spasić & Čerović, 2019):

$$Zauzeće\ kapaciteta = \frac{Broj\ izdatih\ smeštajnih\ jedinica}{Broj\ raspoloživih\ smeštajnih\ jedinica} X\ 100$$

Iako je logično i uobičajeno da je broj izdatih smeštajnih jedinica manji od broja raspoloživih, nije redak slučaj da se desi i da je situacija obrnuta. To se dešava u takozvanim „blackout" terminima, odnosno periodima visoko izražene tražnje, kada se jedna smeštajna jedinica može izdati 2 ili čak više puta u jednom danu. Upravo su to termini kada hotelijeri mogu ostvariti maksimalne marže i maksimalan profit. Suština, dakle leži u dobrom poznavanju tražnje i prepoznavanju perioda u kojima se ona javlja u tako izraženom velikom broju.

Ne postoje referentne vrednosti za zauzeće kapaciteta kao ni za RevPAR koje se smatraju kao pozitivne ili kao negativne. Suština je upravo u finom podešavanju cena koje su gosti spremni da plate, ali i svih drugih elemenata marketing miksa kako bi se uz odgovarajuću okupiranost ostvario maksimalan prihod. Upotrebom savremenih informaciono komunikacionih tehnologija, danas je hotelskim menadžerima značajno lakše da u svakom trenutku imaju pregled zauzeća kapaciteta hotela na dnevnom, nedeljnom, mesečnom i godišnjem nivou, kao i da prave simulacije u slučaju povećanja ili smanjenja cena.

6.5 Prosečna cena izdate smeštajne jedinice – ADR (Average Daily Rate)

Prosečna cena izdate smeštajne ili na engleskom *average daily rate (ADR)* smatra se jednim od najrelevantnijim pokazateljima uspešnosti poslovanja jednog hotela (R. Schmidgall, 1989; Kim & Canina, 2009; Roche & Teague, 2012). Budući da hoteli najčešće raspolažu sa nekoliko različitih tipova hotelskih soba, jasno je da će svaka od tih soba imati i drugačiju cenu po kojoj se nudi. Cena predstavlja zapravo jedan od elemenata sa kojim hotelski menadžment može manipulisati kako bi uspešnije upravljao sa drugim pokazateljima kao što je zauzeće kapaciteta i prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici. Prosečna cena izdate smeštajne jedinice može se takođe izraziti matematički i to kroz sledeću formulu(Spasić & Čerović, 2019):

$$Prosečna\ cena\ izdate\ smeštane\ jedinice = \frac{Prihod\ od\ izdatih\ soba}{Broj\ izdatih\ soba}$$

Nekoliko faktora uticalo je na značajna ograničenja u upravljanju cenama iz ugla hotelijera. Pojava internet distributivnih sistema donela je mnogobrojne prednosti putnicima u svim delovima sveta. U velikoj meri, pomogla je i hotelijerima ali i drugim izdavaocima smeštaja da svoje kapaciteta plasiraju do krajnjih korisnika i na taj način povećaju obim potencijalne tražnje. Ipak, jedan od najvažnijih faktora zbog kojeg su ovi internet distributivni sistemu dobili takvu popularnost jeste koncept najniža/najbolje ponuđene cene ili na engleskom *best available rate* (BAR).

Ovaj koncept podrazumevao je da hotelijeri kada se odluče sa određenu cenu koju će nuditi putem IDS kanala, ne smeju javno isticati nižu cenu ni u jednom drugom javno objavljenom cenovniku niti putem drugih posrednika. To je praktično značilo smanjenje autonomije hotela na cenovnu politiku kojom se može koristiti. Nakon određenog vremena, uticaj IDS sistema postao je toliko značajan da je praktično uveden „rat cenama“ između hotelijera i IDS sistema u plasmanu hotelskih kapaciteta. Danas je broj onlajn kanala putem kojih se mogu prodati hotelski kapacitet toliko veliki da je čak i IDS kanalima sada teško da isprate da li se hotelijeri u potpunosti pridržavaju BAR klauzule. Na taj način, u izvesnoj meri ponovo je uspostavljena ravnoteža u cenovnoj politici. Danas je u hotelijerstvu izuzetno popularan metod dinamičkog upravljanja cenama, koji u suštini leži u samom centru *revenue managementa*.

7 Finansijski pokazatelji rentabilnosti poslovanja u korporativnim hotelima – Bottom line indikatori

Finansijski pokazatelji koji su usmereni na rast uglavnom ukazuju na mogućnost za ostvarivanjem većeg prihoda. Suprotno, takozvani botom lajn (eng.*bottom line)* indikatori ukazuju na konačni rezultat i sposobnost jednog hotela da ostvari maksimalan rezultat. Jedan od osnovnih ciljeva stejkholdera uključenih u vlasništvo ili upravljanje jednim hotelom, jeste ostvarivanje što većeg profita hotela. Na osnovu ovih parametara, donose se ključne odluke za predstojeću godinu, dok dugoročno posmatranje ovih parametara može ukazati na stabilnost ili nestabilnost određenog tržišta ili destinacije.

Kao i kod pokazatelja rasta, tako i kod pokazatelja rentabilnosti, hotelska industrija prilagodila je neke opšte finansijske pokazatelje, kako bi što bolje i realnije odrazila poziciju u kojoj se hotel nalazi i rezultat koji je hotel ostvario. Radi se o pokazateljima: EBITDA i GoPAR.

7.1 Bruto dobit po smeštajnoj jedinici – GoPAR

Opšte su poznati finansijski pokazatelji rentabilnosti kao što su: Stopa poslovnog ili bruto dobitka i Stopa neto dobitka. Međutim, zbog različitih poreskih zakona ali i razlika u kapacitetu hotela, u industriji se primenjuje pokazatelj o bruto dobitku po smeštajnoj jedinici. Razlog za ovakvu situaciju leži u činjenici da je ovaj parametar lakše upoređivati, posebno sa setom najbližih konkurenata, dok takođe može poslužiti kao odličan indikator o situaciji na tržištu, budući da hotele različitih veličina može svesti u istu ravan. Ovaj pokazatelj može se izraziti i putem matematička formule i to na sledeći način (Spasić & Čerović, 2019):

$$Bruto\ dobitak\ po\ smeštajnoj\ jedinici = \frac{Bruto\ dobitak}{Broj\ smeštajnih\ jedinica}$$

7.2 Dobitak pre kamata, poreza i amortizacije – EBITDA

Jedan od vrlo često korišćenih parametara za ocenu konačnog rezultata poslovanja jeste i dobitak pre kamata, poreza i amortizacije. Razlog zbog kojeg se ovaj parametar prati pre oduzimanja vrednosti kamata, jeste finansijske, računovodstvene, ali i logične prirode. Vlasnici a posebno menadžeri hotela žele da ocene sposobnost svog tima da stvori operativni profit i iz tog razloga, je EBITDA zgodan pokazatelj jer iznosi poreza, amortizacije i kamata mogu značajno varirati. Takođe, kamata predstavlja finansijski a ne operativni trošak, i iz tog razloga

se ona ne oduzima prilikom obračunavanja EBITDA što ovaj parametar čini pogodnim za upoređivanje sa konkurentima.

EBITDA se matematički može izraziti na dva načina. Jedan način je da se na iznos operativnog profita koji u sebi već sadrži troškove predodređene za kamatu i porez samo dodaju troškovi amortizacije[11].

$EBITDA = Operativni\ profit + amortizacija$ (Barjaktarović, 2013)

Drugi način jeste dodavanje iznosa troškova kamata, poreza i amortizacije na iznos neto profita.

$EBITDA = Neto\ profit + porez + kamata + amortizacija$ (Barjaktarović, 2013)

U engleskom jeziku pravi se razlika između termina *depreciation* i *amortization*. Na srpskom se oba termina prevode kao amortizacija. Razlika je u tome što se u engleskom termin *depreciation* koristi za amortizaciju materijalnih dobara, dok se termin *amortization* koristi za amortizaciju nematerijalnih dobara.

[11] Ne postoji precizan prevod termina *depreciation* i *amortization*. Na srpskom jeziku se oba termina prevode kao amortizacija. U engleskom jeziku pravi se razlika između termina depreciation i *amortization*. Razlika je u tome što se u engleskom termin *depreciation* koristi za amortizaciju materijalnih dobara, dok se termin *amortization* koristi za amortizaciju nematerijalnih dobara.

III DEO

ANALIZA INDIREKTNIH OPERATIVNIH TROŠKOVA KORPORATIVNIH HOTELSKIH LANACA

Druga polovina dvadesetog veka karakteristična je za dinamičan razvoj hotelijerstva. Ovaj razvoj posledica je nekoliko raznorodnih faktora. Iz tog razloga značajno variraju i pristupi brojnih autora koji analiziraju ovu temu. U ovom istraživanju, najveća pažnja biće usmerena na korporativne hotelske lance, koji su izrasli u svojevrsan organizacioni oblik hotelskih preduzeća, dok će se kod uslova za razvoj ovog organizacionog oblika, najveća pažnja biti posvećena izvorima finansiranja i stanju na finansijskom tržištu tokom perioda njihovog dinamičnog razvoja.

Pored uslova koji su važili na finansijskom tržištu i uslovima za finansiranje nekretnina na tržištu SAD, u drugoj polovini XX veka došlo je i do drugih promena. Došlo je do promene i na strani zahteva tražnje, i u samom obimu tražnje, došlo je i do društvenih promena i odnosa koji su uređivali protok ljudi i robe, došlo je i do deregulacije u vazdušnom saobraćaju ali u ovom istraživanju najveću pažnju usmerićemo razvoju hotela i finansijskim uslovima koji su doprineli stvaranju hotelskih lanaca.

Dakle svi ovi faktori zajedno, doprineli su razvoju međunarodnih turističkih kretanja na svim nivoima i vrlo je teško precizno izmeriti doprinos svakog faktora. Zato se teži opisati više finansijska situacija koja je vladala na međunarodnom tržištu u tom periodu vremena, kako bi se bolje razumela današnja pozicija i specifičnost organizacionog oblika korporativnih hotelskih lanaca.

Na samom početku, važno je naglasiti da o organizovanim oblicima povezivanja u hotelijerstvu možemo sa pravom govoriti tek od druge polovine XX veka. Godina 1950. je godina koja se u velikom broju udžbenika i radova uzima kao jedna od početnih godina za analizu razvoja turizma. Jasno je da su se i turistička kretanja i razne vrste objekata za smeštaj, pa samim tim i hoteli postojali i značajno ranije, kao i da su određeni instrumenti stimulisanja izgradnje i ulaganja u hotelijerstvo takođe postojali mnogo pre druge polovine XX veka, ali za okvire ovog istraživanja, posebno uzimajući u obzir vrlo precizno definisane okvire u naslovu istraživanja, smatramo da bi detaljnije bavljenje periodima pre druge polovine XX veka bilo suvišno. To ipak, ne znači da ni u jednom momentu nećemo analizirati određene pojavne oblike i mere stimulacije i razvoja ugostiteljstva i pre 1950. godine ali oni neće biti od glavnog interesa autoru tokom razmatranja ove problematike. Predmet naše analize u ovom delu istraživanja u najvećoj meri sačinjavaju naučni radovi objavljeni u međunarodnim naučnim časopisima, kao i, u manjoj meri, domaći i strani udžbenici i knjige koji objašnjavaju situaciju na tržištu u drugoj polovini dvadesetog veka.

8 Nastanak, rast i razvoj hotelskih lanaca

8.1 Izlazak iz recesije i razvoj tržišta nekretnina

Prema DeFrancu i Lattinu period od 1975. do 1986. godine navodi se kao period „zlatnog doba“ za ulaganje i finansiranje hotelskih preduzeća (DeFranco & Lattin, 2007). Oni se u svom radu fokusiraju na tržište Sjedinjenih američkih država, ali ono jeste i bilo jedno od dominantnih tržišta, zaslužnih za ovako dinamičan rast i razvoj hotelijerstva. Veliki deo literature koja se odnosi na hotelijerstvo mahom je orijentisan na tržište SAD, budući da su i u organizacionom i u finansijskom smislu na tom tržištu prisutni najrazličitiji modeli i pristupi koji su doveli do rasta i razvoja hotelskih preduzeća i hotelskih lanaca. U ovom istraživanju i autor će najveći deo pažnje posvetiti tržištu SAD budući da su sami počeci poslovnog povezivanja hotelskih preduzeća u hotelske lance upravo vezani za isto tržište, ali će se tokom analize dati primeri i sa drugih tržišta, posebno onih koji su obuhvaćeni u uzorku istraživanja.

Godine 1975. na tržištu SAD došlo je do oporavka ekonomije koja je izlazila iz recesije i veliki broj ulagača na finansijskom tržištu osetio je novi zamajac, posebno na tržištu nekretnina. Zajmodavci i investitori bili su izuzetno aktivni na tržištu nekretnina i želeli su što pre da plasiraju novac, tako da su se hotelijeri našli u vrlo pogodnoj poziciji, budući da je novca bilo jako mnogo u ponudi. U to vreme kamate bile su dominantno procentualno obračunavane, bez mnogo osvrta na troškove kapitala (DeFranco & Lattin, 2007). To je stvorilo jako pogodnu klimu za zaduživanje i korišćenje kapitala investitora za razvoj novih objekata. Ovde treba napomenuti da su tržište nekretnina i hotelska preduzeća trajno povezani. Iako svako tržište poseduje svoje specifičnosti, drugačiju tražnju, poslovni model funkcionisanja, ova dva tržišta ne bi se smela izolovano posmatrati.

DeFranco i Lattin izdvajaju ukupno 5 faktora koji su upriličili to „zlatno doba“ ulaganja u hotelijerstvo, dok isto tako izdvajaju i 5 faktora koji su usledili nakon 1986. godine koji su i dalje u značajnoj meri stimulisali razvoj ali i potpomogli konsolidaciju posrnulog tržišta nekretnina.

Među finansijske faktore u periodu od 1975-1986. oni ubrajaju (DeFranco & Lattin, 2007):

1. Promene u uslovima štednje i pozajmice
2. Zakon o ekonomskoj stimulaciji iz 1981. (Investiciono-fiskalne mere)
3. Veliki priliv stranih investicija
4. Dozvoljeni obračun ubrzane amortizacije
5. Nekretnine kao poreska skrovišta

Na ovom mestu daće se pregled o tome kako su određene promene dovele do investicionog rasta, dramatičnog razvoja ponude ali i kako su *de facto* prouzrokovale novu krizu, ovog puta, ograničenog obima. Dakle, deregulacija se i u ovom slučaju pokazala kao pokretač razvoja, ali vrlo ograničenog trajanja, koju zatim prate velike posledice i nova regulacija tržišta.

Kada su u pitanju uslovi štednje i pozajmice, država je u ovom periodu dozvolila štednju i pozajmice za nekretnine koje mogu imati komercijalnu a ne isključivo rezidencijalnu odnosno stambenu funkciju (DeFranco & Lattin, 2007).

Vezano za zakon o ekonomskoj stimulaciji, tačnije poreskim olakšicama, u pitanju je zakon koji je usvojio tadašnji američki predsednik Ronald Regan i koji je i dalje dosta kontroverzan sa aspekta učinka i o kojem se u štampanim i elektronskim medijima pa čak i u predstavničkim telima i dalje ponekad povedu debate (Lewis, 2017). Iako je u godinama nakon usvajanja zakona, američka ekonomija doživela značajan oporavak, pripisivanje tog oporavka samo ovom zakonu a zatim i ne osvrtati se na rezultate koji su usledili u godinama koji dolaze u neku ruku, jedino je neprofesionalno. Jedna od odredaba ovog zakona dozvolila je poreske olakšice kada je u pitanju porez na dohodak za fizička lica, procentualno, za ona lica koja su ulagala u nove razvojne projekte na tržištu nekretnina. Iz tog razloga, bogati rezidenti potražili su prilike za investiranje kako bi procentualno mogli da utiču na smanjenje poreza na lični dohodak(DeFranco & Lattin, 2007).

Kada je u pitanju veliki priliv direktnih stranih ulaganja, u tom periodu, tržište SAD viđeno je kao prosperitetno za razliku od nekih drugih globalnih tržišta. Japan je država koja je u periodu posle 80 tih godina značajno ulagala u Ameriku (Kusukawa, 1994).Pojedini autori navode kako je zavladao i strah kod domaćeg stanovništva da će Japan ekonomski „progutati“ Ameriku (Wile, 2013). Priliv stranih investicija jeste imao uticaja na privredni rast, kao i na tržište nekretnina.

Uvećane stope amortizacije značile su jednostavno veću mogućnost za vlasnika da iskaže ne novčani gubitak i da se legalno uveća kapital vlasnika nekretnina. Ovo je, jasno, značajno umanjilo poreski prihod države a za vlasnike nekretnina značilo dodatno bogaćenje.

Poslednji faktor zapravo je vrlo blisko povezan sa zakonom iz 1981. kao i sa faktorom broj 1 vezanim za mogućnosti pozajmice i štednje. Vlasnici kapitala su uvideli priliku da kreirajući zajednička partnerstva, ponekad i 100% finansirana od strane štediša ili putem pozajmice, da razviju nekoliko hotela, koje bi mogli dati na upravljanje profesionalnoj kompaniji, a zatim ceo

portfolio prodati nekom imućnom vlasniku i na taj način mu stvoriti priliku da zapravo stvori sebi priliku za izbegavanje plaćanja poreza.

Ovako deregulisani sistem opstao je do sredine osamdesetih godina kada je usledila nova kriza. Fiskalne reforme koje su usledile 1986. godine dovele su do velike finansijske krize u Sjedinjenim državama, što je značilo ujedno i bankrot na hiljade vlasnika nekretnina. Novim zakonom ukinuti su i uvećana amortizacija i poreska skrovišta i značajno otežali mogućnost pozajmica i štedišama da ulažu u komercijalne poslove sa nekretninama.

8.2 Reorganizacija tržišta i novi finansijski oblici investiranja u hotelijerstvo

Oporavak tržišta nastao je kao posledica intervencije federalne vlade koja je svojim merama i stimulisala prvenstveno deregulisano ponašanje učesnika na tržištu. Kao izlaz napravljena je vladina agencija RTC (Resolution Trust Corporation) koja je služila da izdvoji štetna sredstva iz bilansa stanja posrnulih privrednih društava i pokuša da ih oporavljene vrati na tržište (Thomson, 2010).

Tržištu nekretnina trebalo je nekoliko godina da se konsoliduje nakon krize. To je uticalo na pad interesovanja zainteresovanih investitora koji bi ulagali u nekretnine. Vrednost nekretnina je padala, a kako ove nekretnine nisu generisale dovoljno tokova novca, onda nije bilo ni mnogo zainteresovanih kupaca. Kako bi promenili situaciju na tržištu Investiciono/hipotekarni fondovi (REMIC-Real Estate Mortgage Investment Conduits) su stvoreni od strane investicionih institucija Wall Street-a. Ovi fondovi služili su za grupisanje nekoliko hipotekarnih pozajmica i uz procenu rejting agencije dalje prodavani investitorima kao specifična vrsta hartije od vrednosti. Pored REMIC-a, velikom investiranju u hotelijerstvo doprineli su i Investicioni fondovi za nekretnine (REIT-Real Estate Investment Trust). Ovi fondovi će, ispostaviće se, biti jedan od najdominantnijih oblika rasta i razvoja hotelskih lanaca uz različite vrste ugovornih aranžmana.

8.3 Investicioni fondovi za nekretnine specijalizovani za hotelijerstvo – hotelski REIT

Postojanje REIT-a specijalizovanih za hotelijerstvo datira još sa kraja 19. veka, iako su istina bili ugašeni u periodu između dva rata, da bi se vratili na scenu 1960. godine kroz izmene tadašnjih propisa (DeFranco & Lattin, 2007; Saša Mašić, 2012). Ključni argument u kreiranju ovih fondova bio je širi obuhvat manjih investitora koji bi mogli da investiraju u nekretnine i stimulativna fiskalna politika prema samim fondovima sa druge strane. Država se u ovom slučaju odrekla dvostrukog oporezivanja, tako da je plaćan pored na dobit samo u visini zadržane dobiti, a budući da je prema regulaciji bilo obavezno isplatiti između 90-95% dobiti

kroz dividende, to je faktički znali plaćanje poreza samo u visini od 5-10% procenata (Saša Mašić, 2012). Akcionari su svakako plaćali svoj porez na isplaćene dividende, ali je malim investitorima ovaj model bio primamljiv.

Do sada su se izdvojili imovinski, hipotekarni i hibridni fondovi, iako Mašić u svom radu, jasno pokazuje da su imovinski fondovi posle nekoliko decenija preuzeli primat kada je u pitanju oblik fondova, iako je prvi hotelski fond ovog oblika zapravo bio hibridnog karaktera (U pitanju je *„Hotel Investors Trust"* formiran 1969. godine) (Saša Mašić, 2012).

Navešćemo primer koji se navodi u ovim slučajevima a to je da je jedan od najvećih hotelskih korporativnih lanaca do 2016. godine „Starwood Hotels & Resorts Worldwide" faktički kreiran od strane investicionog fonda koji je bio specijalizovan za ulaganja u nekretnine (Saša Mašić, 2012)..

Ovi fondovi nisu prevashodno bili namenjeni za hotele s obzirom da su hoteli, moteli i slični objekti za smeštaj zapravo činili svega 6% ukupne tržišne kapitalizacije ovih fondova.(Saša Mašić, 2012)

Jedan broj autora navodi još nekoliko organizaciono drugačijih oblika finansiranja i upravljanja hotelskim preduzećima a koji su kasnije i bili značajni za rast i razvoj hotelskih preduzeća kroz direktno investiranje(Čerović & Knežević, 2018) . U pitanju su koncepti kao što je *timesharing,* zatim *condominium* hoteli i *više namenski objekti*. Razlika između timesharing objekata i condominium hotela nije velika, osim što se umesto prava na korišćenje, kao što je to kod timesharing-a, kod condominium hotela zapravo se smeštajne jedinice posmatraju kao investiciono sredstvo i prodaju se vlasnicima koji sada smeštajnu jedinicu ne vide kao mesto za rentabilno korišćenje, već kao investiciju od koje očekuju povraćaj novca. O ovim oblicima je do sada takođe napisano jako mnogo tekstova i radova, a budući da u korporativnim hotelskim lancima nisu našli značajno uporište, kao na primer investicioni fondovi za nekretnine, držimo da je ovde dovoljno samo spomenuti ih posebno u duhu promena na tržištu koje su nastale 90tih godina.

Višenamenski objekti predstavljaju oblik u koji investitori i dalje investiraju značajna sredstva. Ovakvi objekti, kao što im i sam naziv kaže, služe za različite namene i uobičajeno uz smeštajne kapacitete poseduju i rezidencijalni deo, zabavni ili šoping centar, zdravstveni ili wellness deo, maloprodajni deo itd.

Jasno je dakle da su liberalizacija tržišta, rast tržišta nekretnina kao i novi oblici finansiranja i investiranja u hotelijerstvo doveli do rasta hotelske ponude, do novih pojavnih

oblika kada su u pitanju usluge smeštaja, ali su u isto vreme doveli i do značajnih pomeranja u pravcu horizontalnog i vertikalnog povezivanja preduzeća. Ovaj period karakterističan je i za prvi ozbiljniji zamajac kada je u pitanju rast i razvoja korporativnih hotelskih lanaca. Iz tog razloga, ali i zbog činjenice da se empirijsko istraživanje odnosi na hotelske lance, u nastavku istraživanja pažnju ćemo usmeriti upravo ovom organizacionom obliku.

8.4 Razdoblja u razvoju korporativnih hotelskih lanaca

Termin korporativni hotelski lanci značajno je ušao u upotrebu u drugoj polovini XX veka. Ipak, ovaj pojam nije bio u potpunosti nepoznat ni sredinom XX veka, ali su 50te godine prošlog veka predstavljele sam početak globalizacije hotelskog poslovanja. U tom periodu, *InterContinental Hotels Grupa*(IHG), tada *Internationational Hotels Corporation*, ili skraćeno IHC, upravljala je sa svega 17 međunarodnih objekata 1960. godine dok je u to vreme glavni konkurent *Hilton Hotel International*, danas *Hilton Worldwide* upravljao sa svega 12 hotela. (Quek, 2012) Situacija se, jasno, postepeno razvijala.

Čačić, razvoj hotelskih lanca deli u tri razdoblja koja se mogu razlikovati prema određenim aktivnostima koje su kompanije preduzimale tokom svakog razdoblja(Čačić, 2013). Tako, prema njemu možemo razlikovati period do 70tih godina XX veka, tj. period nastanaka i formiranja prvih međunarodnih korporativnih lanaca kao što su IHG, *Hilton, Marriott* i tada *Holiday Inn* kao poseban lanac. Zatim period između sedamdesetih i devedesetih godina, koji on opisuje kao period dinamičnog ili dinamičnijeg rasta i razvoja korporativnih hotelskih lanaca. Ovaj period, pored već opisanog stanja na tržištu nekretnina iz prethodno dela, poklapa sa i sa dinamičnijim razvojem i međunarodnih turističkih kretanja i čuvenog procesa deregulacije u međunarodnom avio saobraćaju kada dolazi i do velikih investicija u hotelsku industriju. U tom periodu, međunarodni hotelski lanci su se pojavili kao globalni organizacioni odgovor u vidu novih oblika povezivanja kao odgovor na sve heterogeniju i složeniju strukturu međunarodne tražnje i značajnu i snažnu ekspanziju avio kompanija i organizatora putovanja sa druge strane.(Čerović & Knežević, 2018).

Ono što je posebno interesantno u odnosu na brzinu i dinamiku njihovog rasta i razvoja, jesu strategije i oblici koje su kompanije koje su upravljale velikim hotelskim lancima preduzimale kako bi odgovorile na novonastale promene na tržištu. Određeni faktori stvorili su pogodno tle za različite oblike poslovnog povezivanja. Ovde se pre svega misli na omasovljavanje učesnika u turističkim kretanjima u terminima koji su se dešavali u izrazito koncentrisanim trenucima tokom godine, stvarajući tako značajan rizik za sve učesnike u lancu pružanja usluga. Sa strane ponude postoji vrlo heterogen i složen broj privrednih subjekata koji

pružaju različite vrste usluga da bi se jedno putovanje nesmetano odvijalo. Iako su u proces pružanja usluge uključeni raznorodni privredni subjekti, znamo da učesnici u putovanjima najčešće putovanje ocenjuju kao celinu. Iz tog razloga, pojavili su se različiti modaliteti i forme poslovnog povezivanja kako bi se smanjio rizik, podstakao rast i bolja kontrola nad poslovnim operacijama a sve sa ciljem povećanja zadovoljstva krajnjeg korisnika, odnosno putnika. Na tržištu je dolazilo do poslovnog povezivanja unutar jedne delatnosti (horizontalno povezivanje), ali i između preduzeća koje se bave pružanje različitih i raznorodnih usluga (vertikalno povezivanje). Konačno, Čačić zaključuje da se razdoblje od devedesetih godina pa *„naovamo“*, misli se na poslednje 2-3 decenije odlikuje važnim strukturnim izmenama kada je u pitanju poslovanje korporativnih lanaca i da rast više nije tako dinamičan.(Čačić, 2013).

Ipak, na polju korporativnih hotelskih lanaca desile su se značajne strukturne promene, posebno u domenu spajanja i preuzimanja, te stoga ne možemo reći da je dinamičan rast zaustavljen devedesetih godina, budući da veliki broj različitih izvora konstatuje da su hotelski lanci nastavili svoj dinamičan rast i nakon 2000te godine (M. Olsen, 2008; Slattery, 2007; UNWTO, 2016). Štaviše, ilustracije radi, dovoljno može poslužiti primer brenda *Holiday Inn Express* koji je ustanovljen 1993. godine. Ovaj brend, do 2003. godine (za deset godina) razvio je 1.300 hotela, što u proseku zapravo znači novi otvoreni hotel na svaka tri dana u periodu od 10 godina. (Slattery, 2007) Posebno su bila aktivna tržišta SAD-a i Velike Britanije na kojima je u periodu od 1993-2003. približno 95% svih izgrađenih objekata imalo afilijaciju u nekom korporativnom hotelskom lancu. Iz tog razloga ne možemo prihvatiti činjenicu da se 90tih godina dinamičan razvoj korporativnih hotelskih lanaca zaustavio, ali jeste prihvatljiva tvrdnja da je u istom vremenskom periodu došlo i do strukturnih promena unutar samih hotelskih lanaca.

Budući da su hotelski lanci tipičan primer poslovnog povezivanja unutar jedne delatnosti, u nastavku će biti više reči o specifičnostima ovog vida organizovanja, razlika između hotela koji posluju unutar lanca i nezavisnih hotela ili samostalnih hotela (one koji ne posluju unutar korporativnih lanaca), kao i argumenata za i protiv, zašto bi neki vlasnik ili menadžer hotela poželeo ili doneo odluku da postane deo jednog hotelskog lanca.

8.5 Razlike u organizacionim oblicima korporativnih hotela i nezavisnih hotela

Odluka o tome da li će se određeni hotel priključiti određenom hotelskom lancu može biti doneta u različitim fazama životnog ciklusa jednog hotela. Takođe, ne treba izgubiti iz vida da se ne radi o jednosmernom procesu u kojem hotelsko preduzeće ima slobodnu volju da bira da li će postati deo hotelskog lanca, kada će to učiniti i koji brend tj. hotelsku marku će koristiti.

Korporativni hotelski lanci su danas globalne korporacije koje iako imaju relativno mali udeo hotela u vlasništvu, putem različitih ugovornih aranžmana upravljaju sa velikim brojem smeštajnih jedinica i ostvaruju velike prihode i profite po tim osnovama na godišnjem nivou. Baš iz tog razloga one imaju pravo na sopstvene strategije rasta i razvoja. Odluka određenog hotela o tome da li će ući u ugovorni ili neki drugi poslovni odnos sa hotelskom korporacijom mora biti na obostranom interesu

Kada je u pitanju donošenje odluke o pristupanju hotelskog preduzeća hotelskom lanacu, po John Dew u to je šesti korak po redu, od ukupno 7 koliko je predvideo u razvojujednog objekta (Rutherford & O'Fallon, 2007).[12]

Dakle, iako odluka jednog hotela o priključivanju jednom korporativnom hotelskom lancu jeste strateška odluka, ona nije i najvažnija odluka prilikom razvijanja jednog projekta, kakav je uvođenje u rad jednog novog hotela. Takođe, nije redak slučaj da određeni hotel i istupi iz hotelskog lanca tumačeći svoju primarnu procenu kao neadekvatnu ili da prosto saradnja sa hotelom bude raskinuta od strane korporacije. Ipak, iako ne postoji empirijsko istraživanje i naučna saglasnost oko najzastupljenijeg modela rasta, veliki broj autora saglasan je da je glavni oblik rasta i razvoja hotelskih lanaca bio ugovorni model po principu franšize. Pored ugovora o franšizi u poslovanju hotelskih lanca vrlo je prisutan i ugovor o menadžmentu kao i ugovor o zakupu a ređe i o *timesharing*-u.

Razlikuju se strategije koje su pojedinačni lanci primenjivali tokom svog rasta. Različite korporacije birale su različite modele, među kojima se naravno izdvajaju model diversifikacije i specijalizacije, kao i horizontalne i vertikalne integracije. Kako bi ostvarile prednosti i jednog i drugog oblika, korporacije su morale da dostignu određenu veličinu, kako bi pojedine koristi, kao što je na primer specijalizacija rada, dovele do uvećavanja produktivnosti i rentabilnosti.

Postoje još uvek značajne razlike u pogledu tumačenja i isplativosti vertikalne i horizontalne integracije. Suština se svodi na to u kojoj meri su korporacije koje upravljaju sa ovim hotelima predominantno fokusirane na razvoj isključivo hotelskog poslovanja ili pak i nekih drugih srodnih oblasti. Čačić konstatuje da izraz lanci na vrlo slikovit način opisuje prirodu organizovanja i funkcionisanja ovog organizacionog oblika.(Čačić, 2013) Pri tome, on misli na sve one pozitivne karakteristike lanaca, poput čvrstine, snage i stabilnosti. Zaista, i

[12] Rutherford I O'Follonovi koraci pri razvoju jednog hotela: 1) Lokacija,2) Privreda u okruženju, 3)Hotelsko Tržište, 4) Odluka O Ciljnom Tržišnom Segmentu, 5) Odabir Odgovarajuće Konstrukcije, 6) Odabir Odgovarajuće Afilijacije, 7)Desetogodišnja Projekcija

pored određenih kritika koje su upućene na račun korporativnih lanaca, posebno onih koje su zasnovane na kapitalnim ulaganjima poput Barcelo Hotels & Resorts (Cunill & Forteza, 2010), korporativni lanci su pokazali opravdanosti za svoj nastanak, brz i značajan rast i razvoj i uticaj na hotelsku industriju.

Uspostavljanje lančanog organizacionog modela jedan je od prvih velikih pokušaja da se konceptualno definiše način za internacionalizaciju preduzeća.(Johnson & Vanetti, 2005) Ovakav vid horizontalnog povezivanja, ekonomski i pravno gledano odvijao se kroz različite forme ili oblike. Čačić ih grupiše u dve grupe: 1) direktno investiranje i 2) ugovorni aranžmani.(Čačić, 2013) Cinill i Forteza navode da je prema grupi autora rast hotelskih preduzeća može da obuhvati: rast putem ugovora o franšizi, ugovora o menadžmentu, ugovora o zakupu, spajanju i preuzimanju, zajedničkom ulaganju ili kombinacijom predloženih oblika.(Cunill & Forteza, 2010; Okumus, 2004; M. D. Olsen, 1991) Pojedini autori tvrde se da nijedan od oblika povezivanja, kao strategija rasta, ne preovladava u odnosu na druge metode.(Alexander & Lockwood, 1996) Ipak, noviji navodi druge grupe autora pokazuju da je ugovor o franšizi ipak osnovna i dominantna strategija rasta hotelskih korporativnih lanaca.(Cunill & Forteza, 2010) Iako ugovor o franšizi po svojoj prirodi zahteva određena ograničenja u vidu poslovnog ponašanja, interesantno, pojedini autori čak konstatuju da, paradoksalno, ograničavanje nečije sopstvene slobode o preduzimanju određenih akcija se može pokazati izuzetno značajno (Ingram, 1996).

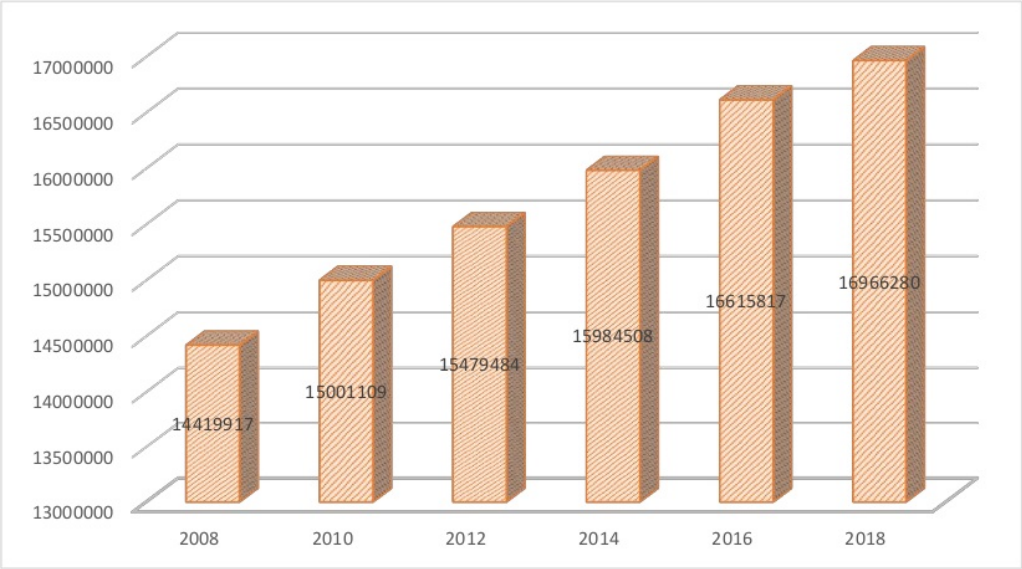
9 Tržišna pozicija korporativnih hotelskih lanaca

Nažalost, ne postoji univerzalna saglasnost ni oko broja smeštajnih jedinica ni hotelskih objekata koji postoje, pa je iz tog razloga teško govoriti i o tržišnom učešću korporativnih hotelskih lanaca. Ključ ovog problema leži u nepostojanju međunarodne kategorizacije hotelskih objekata. Primera radi, samo u Narodnoj Republici Kini (NRK), koja je danas glavni pokretač regiona Azije i Pacifika koji predstavlja najbrže rastući region i kada su upitanju emitivna i receptivna kretanja, sistem kategorizacije i razvrstavanja hotela po sistemu zvezdica donesen je tek 1988. godine(Gu et al., 2012). Ovo je vrlo ilustrativan primer o tome koliko je zapravo složeno pitanje kategorizacije i klasifikacije hotelskih objekata.

Treba imati u vidu da se hotelijerstvo nije ujednačenim tempom razvijalo u svim delovima sveta, te da se u skladu sa dinamikom ali i drugim političkim, ekonomskim i pravnim aspektima nije u razmišljalo na isti način u svim delovima sveta. To je razlog zbog kojeg još uvek danas ne iznalazimo načine za preciznu statistiku kada je globalno hotelijerstvo u pitanju. Ovo se može potvrditi samo analizirajući razlike u procenama različitih profesionalnih tela koja su se do sada oprobala u izazovu kvantifikacije i klasifikacije hotelskih objekata u celom svetu.

Kompanija „Mintel“ je u svojoj studiji iz 2009. godine procenila da je ukupan broj smeštajnih jedinica u svetu nešto veći od 20 miliona (hotelanalyst, 2017; Randall, 2012). Pretpostavka je da se radi ipak o preuveličanoj proceni budući da sve naknadne procene UNWTO, STR i Otus&co daju daleko niže procene. STR procenjuje da je prosečan godišnji rast ponude smeštajnih jedinica u poslednjih 10 godina (2008-2018) iznosio preko 17,7% dostigavši brojku od ukupno 16,966,280 smeštajnih jedinica i rast od preko 2.5 miliona smeštajnih jedinica za samo 10 godina. (Minerd & Ansett, 2018)

Grafikon 4-Ukupan broj smeštajnih jedinica u svetu 13



Drugi izvori verovatno zaokružujući svoju procenu govore o brojci od tačno 15 miliona, navodeći da korporativni lanci učestvuju sa 4.65 miliona soba unutar svih smeštajnih jedinica, dakle nešto manje od 30%. (Slattery, 2007; UNWTO, 2016). Rushmore i Slattery su još 1992 i kasnije 2003 procenili da će učešće korporativnih hotelskih lanaca u ukupnoj ponudi soba porasti sa 31% koliko su procenjivali na gotovo 50% u 2030. godini(Rushmore, 1992; Slattery, 2007). STR procenjuje da je globalnih odnos soba koje su pod upravljanjem nekog od korporativnih lanaca sa jedne strane i nezavisnih hotela sa druge strane približno ujednačen i da se kreće u proporciji 50:50 (STR global, 2018). Prema njihovoj proceni u svetu se nalazi oko 1,000 različitih korporativnih hotelskih brendova koji upravljaju sa preko 8 miliona hotelskih soba (STR global, 2018).

Tabela 3 -Vodeće zemlje, gradovi i brendovi mereno po broju smeštajnih jedinica (izvor:STR Global)

Vodećih 6 zemalja	Vodećih 6 gradova	Vodećih 6 brendova
SAD	Šangaj	Holiday Inn Express
Kina	Peking	Hampton
Nemačka	Las Vegas	Holiday Inn
Španija	London	Hilton

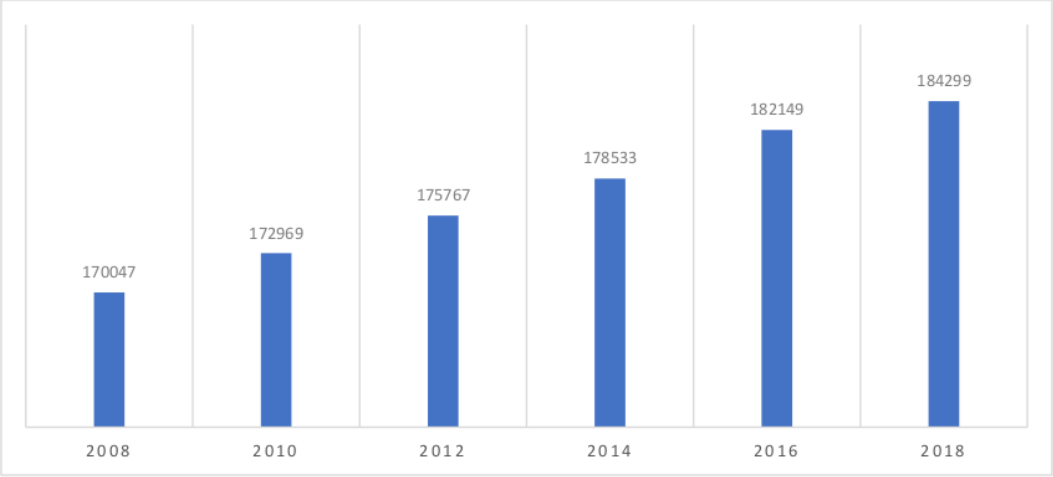
[13]Grafički prikaz uređen prema (Minerd & Ansett, 2018)

Japan	Orlando	Marriott
Ujedinjeno kraljevstvo	Njujork	Courtyard

Godišnji prihod u ovih skoro 17 miliona smeštajnih jedinica kreće se na nivou 470 milijardi američkih dolara pri tome se ovaj prihod odnosi samo na prihod od izdavanja soba, ne ubrajajući prihod od pratećih usluga hrane, pića i ostalih sadržaja (STR global, 2018). Samo ovaj podatak dovoljan je da ukaže na značaj i veličinu ove industrije, ali veliko pitanje svih hotelijera jeste zapravo u kojoj fazi konjunkturnog ciklusa se nalazi globalno tržište trenutno i kada se mogu očekivati nove turbulencije. Stavovi se različiti i neke procene govore da se nakon 7 godina konstantnog godišnjeg rasta indikatora RevPAR i očekivanih novih 150,000 smeštajnih jedinica koji su trenutno u izgradnji uskoro može očekivati i blagi negativni trend (Freitag, 2016).

Postoje i u stručnim časopisima se često mogu pročitati i drugačija mišljenja, kao što je, primera radi, izjava predsednika hotelske kompanije LBA gospodina Bentona koji citirajući Harpera Lija kaže da *stvari nikada nisu tako loše kao što se mogu učiniti*(Benton, 2016). U svetu danas posluje blizu 185.000 hotelskih objekata i samo u poslednjih 10 godina broj objekata je porastao za gotovo 15 hiljada prema istraživanju dvojice autora i podacima kompanije STR (Minerd & Ansett, 2018). Podaci o rastu broja hotela na godišnjem nivou dati su u nastavku na grafikonu broj 5.

Grafikon 5 -Broj hotelskih objekata u svetu (izvor: STR Global)

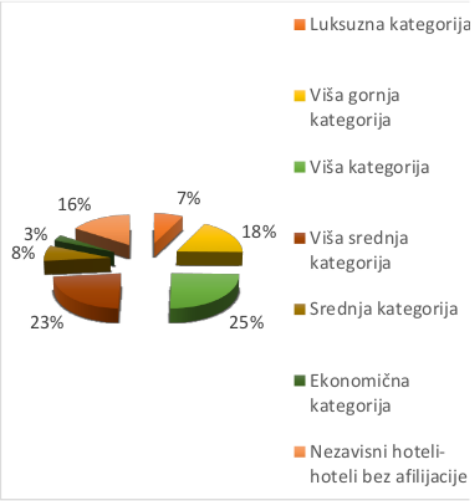


Ako se govori o uticaju i o globalnoj poziciji korporativnih hotelskih lanaca moglo bi se izdvojiti nekoliko globalnih trendova koji su aktuelni tokom poslednjih nekoliko godina i koji utiču na globalnu poziciju i uticaj koji imaju korporativni hotelski lanci. To su:

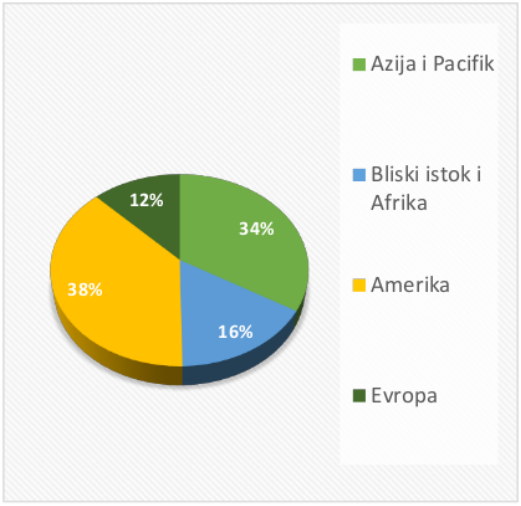
- Kontinuirani rast ponude korporativnih hotela
- Značajna aktivnost na polju spajanja i preuzimanja
- Sve veća i sve nejasnija klasifikacija hotelskih marki unutar portfolija velikih hotelskih lanaca
- Investiranje od strane hotelskih lanaca u domen privatnih smeštaja
- Sve teže upravljanje prihodima
- Neizvesnost na globalnoj sceni postaje normalnost
- Neizvesnost u pogledu uticaja velikog tehnološkog napretka (STR global, 2018)

U nastavku ćemo ukratko dati pojašnjenja svakog od trendova koji je na snazi i koji utiče na poziciju korporativnih hotela. Kao što je malopre već istaknuto u svetu je u izgradnji oko 150,000 novih smeštajnih jedinica od kojih oko 85% ima afilijaciju sa nekim korporativnim hotelskim lancem(STR global, 2018). Kada su korporativni hoteli u pitanju predvodi region Amerike, a zatim region Azije i Pacifika pa potom bliskog istoka i Afrike i na kraju Evrope Među hotelima u izgradnji dominira nekoliko tipova hotela kao što su hoteli sa ograničenom uslugom, dok je primetan i sve veći broj konvencijskih hotela (hoteli koji raspolažu sa preko 5.000 m2 konferencijskog prostora)(Hotel News Now, 2017). Takođe, gledano prema kvalitetu usluge u izgradnji dominiraju hoteli više kategorije i hoteli više srednje kategorije, dok se među zemljama izdvajaju ekonomski i finansijski snažne države kao što su SAD i Narodna Republika Kina, Ujedinjeno kraljevstvo, Ujedinjeni arapski emirati i Saudijska Arabija(STR global, 2018) Najzastupljenije marke među brendovima u izgradnji su Holiday Inn Express sa oko 8,6% učešća prema broju soba u izgradnji, dok ga prate dva Hiltonova brenda Hampton(8,3%) i Home 2(7,3%) nakon čega sledi Marriot International sa svoja tri brenda Farfield inn and suites (5,6%), Residence inn (5,2%) i Courtyard(4,4%)(Hotel News Now, 2016).

Grafikon 6-Hoteli u izgradnji prema kategoriji kojoj pripadaju (izvor STR Global)



Grafikon 7-Hoteli u izgradnji prema regionima (izvor STR Global)



Još jedan značajan trend kod korporativnih hotelskih lanaca jeste njihova sve veća aktivnost na polju spajanja i akvizicija, koja za posledicu zapravo ima i sledeći trend a to je sve veća i nejasnija klasifikacija hotelskih marki unutar portfolija velikih lanaca. Ilustracije radi, navešćemo samo nekoliko primera velikih akvizicija koje su se dogodile u poslednjih nekoliko godine koje su na značajan način izmenile i vlasničku strukturu ali i strukturu portfolija određenih lanaca kao i broj i raspodelu unutar vodećih kompanija na tržištu. Najilustrativniji primer jeste velika finansijska transakcija vredna 13 milijardi dolara iz 2016. godine kada je Marriott International kupio Starwood i postao najveći hotelski lanac na svetu mereno brojem smeštajnih jedinica(Mayerowitz, 2016). Međutim, to nije usamljeni primer na međunarodnom hotelskom tržištu. Kineske kompanije bile su posebno aktivne tokom prethodnih godina a među primerima koji se ističu svakako su kupovina Carslon Rezidor grupe i njena transformacija u Radisson Hotels Group od strane kineske HNA grupe u 2016. godini koja je samo godinu dana ranije kupila čuveni francuski lanac Club mediteranee(Jourdan & Thomas, 2016).

Dok su u prethodnim slučajevima na snazi bila preuzimanja, tržište hotelijerstva nije zaostajalo ni kada se posmatraju primeri velikih spajanja. Tako je još jedna velika kineska kompanija Jin Jiang International, dugo godina plasirana među 15 vodećih hotelskih kompanija

izvršila spajanje sa Plateno Hotelima, još jednom hotelskom kompanijom iz Narodne Republike Kine (Hotel News Now, 2015). Plateno hoteli su već posedovali izgrađene marke kao što su „ 7 days INN“ i „7 days Premium“ dok je Jin Jiang prethodno preuzeo francusku Louvre hotelsku grupaciju i njene čuvene marke poput „Golden Tulip“ i „Premier Class“.

Na ovaj način, jedan određeni broj korporacija došao je u situaciju da za jako kratko vreme kroz akvizicije ostvari veliki rast ali značajno poveća svoje tržišno učešće, ali su u isto vreme bili suočeni sa velikim izazovom u vidu velikog broja hotelskih marki koje su se „odjednom“ pronašle u njihovom portfoliju. Tako danas najveća hotelska korporacija Marriott International upravlja sa preko 30 različitih hotelskih marki i biće pravi izazov među njima napraviti jasnu distinkciju za goste koji su često na putu.

Pored pojačane aktivnosti na polju spajanja i preuzimanja hotelski lanci su definitivno osetili snažan uticaj koji se na međunarodno hotelijerstvo ostvarili privatni smeštajni kapaciteti kao što su apartmani, kuće, stanovi itd. Velike korporacije svoj odgovor pronašle su u preuzimanju već izgrađenih mreža za deljenje ili upravljanje i izdavanje privatnog smeštaja. Tako su u prethodnim godinama bile značajne akvizicije i investicije:

- Accor hoteli su kupili 49% u Square break-u (francuski start-up za privatne smeštaje više kategorije) kao i celokupnu kompaniju „Onefinestay“
- Marriott je pridodao preko 2,000 luksuznih vila za iznajmljivanje svom programu lojalnosti
- Hyatt je samostalno pokrenuo „Oasis Collection“ platformu za razmenu kuća
- Wyndham hoteli su preuzeli „LoveHomeSvap“
- Expedia je kupila „HomeAway“ (STR global, 2018)

Globalno posmatrano hotelske lance ne treba analizirati van konteksta, posebno imajući u vidu da su najveći lanci apsolutno globalne kompanije koje vide ceo svet kao svoje potencijalno tržište. S ti m u vezi treba očekivati da će se uslovi određenih političkih neizvesnosti i mogućih kriza kao što je postupak istupanja Ujedinjenog Kraljevstva iz Evropske unije (Brexit) , zatim potencijalnog pooštravanja viznog režima na tržištu SAD (Lussenhop, 2017) ali i odnosa unutar Narodne Republike Kine i Hong Konga i međusobnih odnosa SAD i Narodne republike Kine svakako odraziti i na poslovanje korporativnih hotelskih lanaca. Na koji način vrlo je teško predvideti. Iskustvo hotelijera ih uči da moraju biti spremni na višestruke scenarije, a ne da iščekuju željeni scenario i da pripreme samo strategiju za isti.

Svi ovi procesi potencijalno mogu dovesti do socijalnih turbulencija na koje tražnja može reagovati elastičnošću. U takvoj situaciji upravljanje prihodom i performansama u hotelijerstvu postaće složenije nego uobičajeno.

Na sceni je sve veći uticaj tehnologije na poslovanje ne samo hotelskih lanaca već i hotela uopšteno. Imajući u vidu da su hotelski lanci na neki način tehnološki predvodnici kada se radi o uvođenju tehnologije u poslovanje, turistička tražnja će svoje povećane zahteve prvo postaviti pred ovaj tip hotela. Jedan od dominantnih trendova jeste zastupljenost mobilnih telefona u svim fazama putovanja, te se od hotela očekuje da takav trend i isprati. Pored toga što gosti sve više koriste telefon tokom putovanja, oni telefon vide kao sredstvo koje i radije koriste u odnosu na druga tehnološka pomagala (May, 2016). Gosti zahtevaju mogućnost rezervisanja, samostalnog check-in-a putem telefona, usluge consierga putem telefona, opcije plaćanja preko telefona i elektronskog novčanika i brojne druge(STR global, 2018). Pored mobilnih telefona, povećana je upotreba i drugih tehnološih pomagala (gedžeta) kao što su električne naočare, satovi i narukvice putem kojih se mogu dobijati informacije, ostvarivati kupovina, otključavati soba ili odobriti pristup određenim sadržajima i slično. Poseban tehnološki trend predstavlja robotizacija u hotelima i to kako uslužnih robota tako i algoritamskih robota (botova) koji služe da olakšaju i ubrzaju komunikaciju.

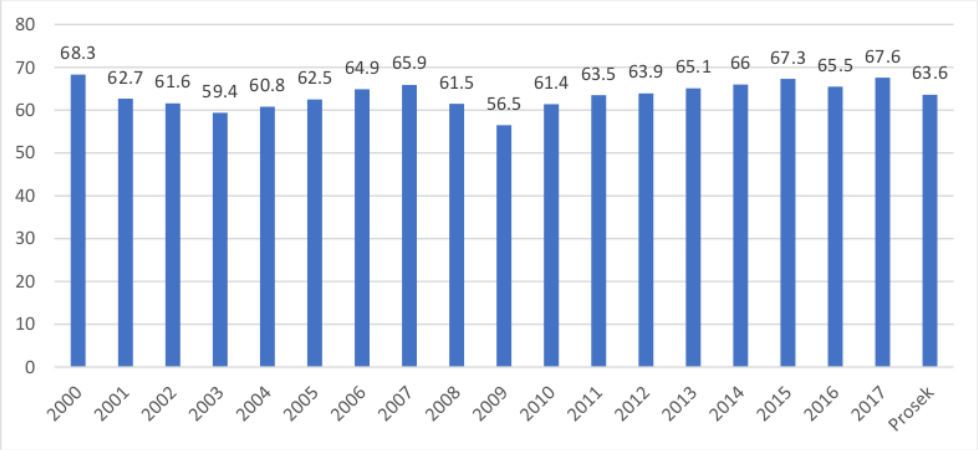
Dakle, sa ove tačke gledišta evidentno je da je tržište hotelskih lanaca u zreloj fazi konjukturnog ciklusa, ali tačno predvideti tačku preokreta i koji bi uzrok novog opadanja mogao biti vrlo je nezahvalno predvideti. U ovom radu u nastavku ćemo prikazati kakva je i koliko različita situacija po regionima, sa dva cilostiže na tom istom tržištu. Relativno novija studija koja se odnosi na strukturu tržišta i profitabilnost hotelske industrije rađena je na uzorku hotela sa Tajvana (Pan, 2005). Razlog za interpretaciju ovog dela leži u činjenici da se u našem uzorku nalaze hoteli koji posluju na različitim tržištima. Ova tržišta se ponekad po svojim karakteristikama značajno razlikuju. Pored toga što se mogu razlikovati po određenim karakteristikama, ona su svakako na drugačijem stepenu ekonomskog pa i turističkog razvoja. Iz tog razloga, kako bismo dodatno obrazložili činjenicu da je kao jedna od grupišućih promenljivih uzeto i tržište, odnosno region u okviru kojeg hotel posluje, nalazimo za shodno da na ovom mestu objasnimo poziciju u kojoj se nalaze korporativni hoteli iz uzorka.

9.1 Hotelski lanci na tržištu Evrope

Luksuzni hoteli

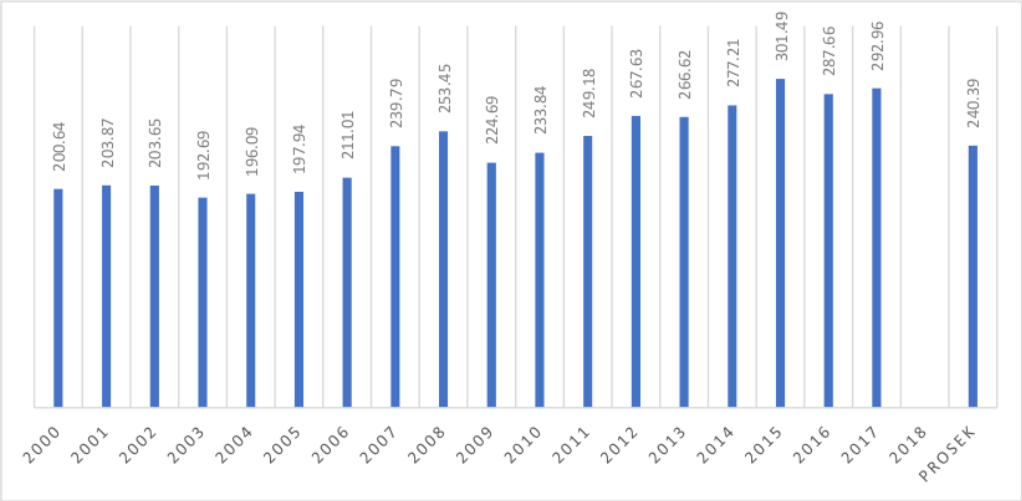
U nastavku su prikazani rezultati prosečnog zauzeća kapaciteta luksuznih hotela u Evropi. Vidimo da je prosečno zauzeće kapaciteta luksuznih hotela u poslednjih 18 godina bila na nivou od 63,6%. U periodu od 2012. pa do 2017. luksuzni hoteli u Evropi beležili su prosečno veću popunjenost kapaciteta u odnosu na period pre 2012. godine. Pre 2012. godine luksuzni hoteli su beležili iznad prosečnu okupiranost u godinama uoči velike ekonomske krize (2006,2007) i početkom novog veka tj. u 2000. godini. Da bi se mogla dati ocena o ovom indikatoru, neophodno je uporediti ga sa drugim ekonomskim parametrima, kao i sa indikatorima kod hotela drugih kategorija.

Grafikon 8- Prosečno zauzeće kapaciteta hotela u Evropi 2000-2017 (izvor podataka: STR Global).



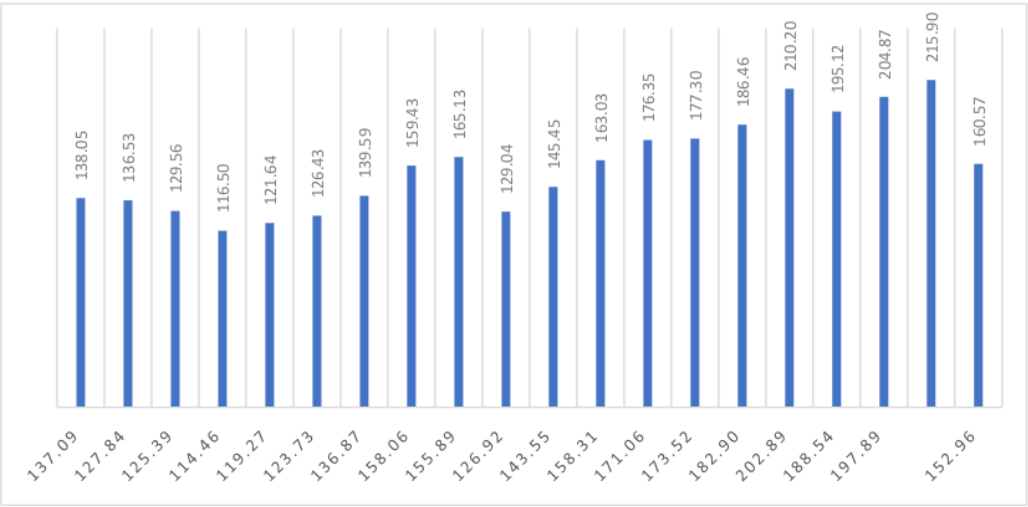
Podatak koji govori u prilog pozitivnog poslovanja i performansi luksuznih korporativnih hotela može se videti na grafikonu 9, to je da prosečno naplaćena cena izdate smeštajne jedinice ima gotovo stabilan linearan rast uz kratke periode stagnacije. Prosečno naplaćena cena smeštajne jedinice u ovim hotelima u periodu od 2000-2017. godine bila je nešto veća od 240 evra. Svi obračuni su rađeni u stalnim cenama, tako da je nominalan rast zapravo još veći. Od 2011. godine hoteli beleže i veće prosečne cene u odnosu na izraženi prosek. Treba napomenuti, da ovi indikatori obuhvataju hotele koje spadaju u ovu kategoriju bez obzira na to da li posluju u okviru hotelskog lanca ili ne. Iz tog razloga, u nastavku istraživanja biće analizirano da li korporativni hotelski lanci ostvaruju u proseku statistički značajno veće ili niže rezultate navedenih indikatora poslovanja ili ne.

Grafikon 9- Kretanje prosečne cene smeštajnih jedinica 2000-2017. (izvor podataka: STR Global)



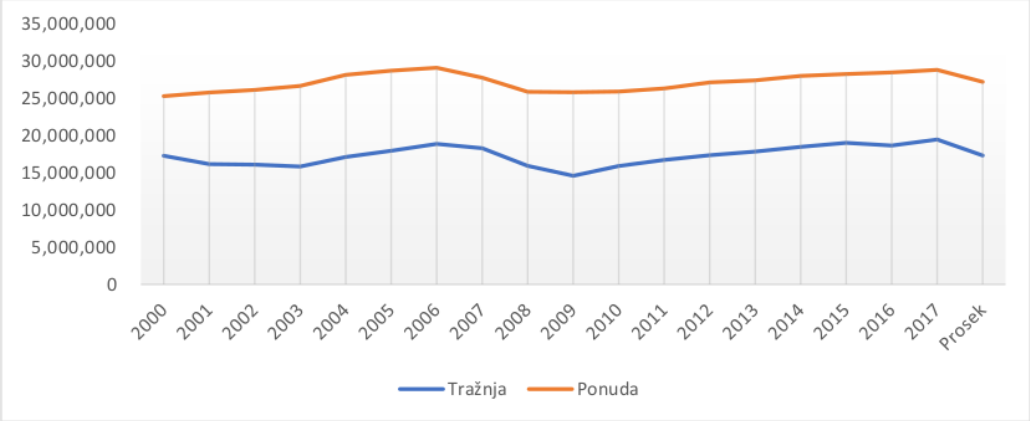
Drugi značajan pokazatelj koji se na dnevnom, nedeljnom i mesečnom nivou prati u hotelskom poslovanju jeste i prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici. Prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici je važan jer hotele različitih kapaciteta svodi na faktički na isti imenitelj, te su na taj način lakše uporedivi. Sa druge strane, svim zainteresovanim stranama, može dati prikaz i potencijal određenog tržišta. Tako zainteresovani investitori pre investiranja na određeno tržište mogu uraditi adekvatnu procenu u odnosu na to koliko prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici mogu očekivati i da li na određenom tržištu nužno veći broj soba znači i veći prihod po sobi.

Grafikon 10- Prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici 2000-2017. (izvor podataka: STR Global)



Na grafikonu broj 11, može se videti i kretanje ponude (luksuznih hotela) i tražnje za ovakvom vrstom hotela u poslednjih 18 godina. Na grafikonu je dat prikaz u kojem se vidi da su ponuda i tražnja gotovo idealno usklađene, tj. da je ponuda adekvatno odgovarala na promene na strani tražnje. Iako bi hotelijeri sigurno želeli da je razmak između ove dve prave manji, važnije od toga je ipak da ne postoje značajna odstupanja u pogledu usaglašavanja ponude sa izraženom tražnjom. Ono što je evidentno jeste kratak ali osetan pad nakon izbijanja finansijske i ekonomske krize. Praktično su se luksuzni hoteli vratili na nivo usaglašenosti ponude i tražnje iz 2007. godine tek deset godina nakon izbijanja krize.

Grafikon 11-Kretanje hotelske ponude i tražnje za hoteslkim kapacitetima u Evropi 2000-2017. (izvor podataka: STR Global)



Hoteli više kategorije

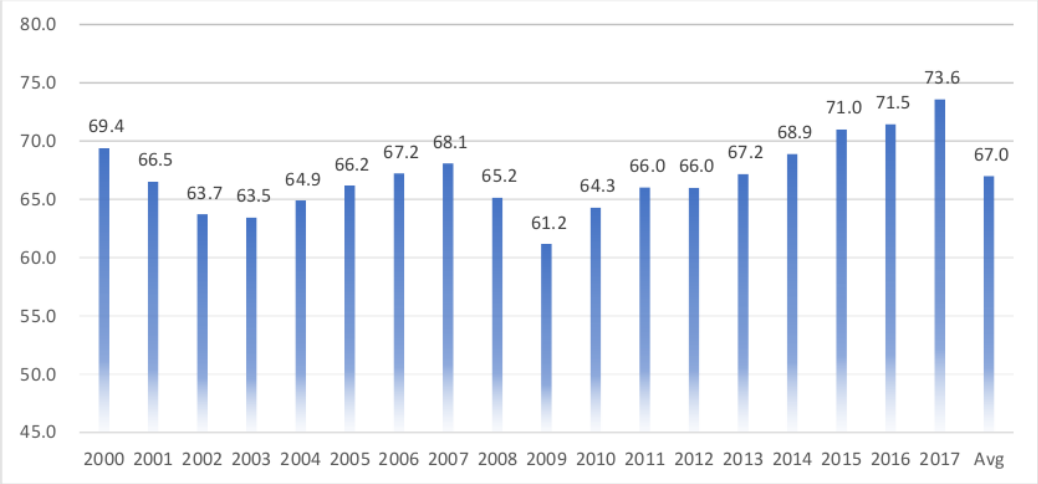
Zauzeće kapaciteta hotela više kategorije u Evropi kretala se u rasponu od 61,% što je prosečni minimum u poslednjih 18 godina, dok je maksimalno dostizala 73,6% u 2017. godini. Sedamnaestogodišnji prosek zauzeća kapaciteta se kretao na nivou od 67%, što će reći u proseku više od luksuznih hotela na teritoriji Evrope. Međutim, imajući u vidu uzajamnu vezu zauzeća kapaciteta i prosečno naplaćene cene sobe, kao i činjenice da je upravo prosečna cena faktor za razgraničenje hotela prema kategorijama po metodologiji STR, jasno je da će prosečna cena kod hotela više kategorije biti niže. Ono što nas u ovom slučaju zanima jesu oscilacije, tržišne tačke kolebanja i stepen varijacije svakog parametra. Kada je u pitanju zauzeće kapaciteta hotela, na grafikonu 12 možemo videti da je tražnja za ovim hotelima relativno stabilna i da u poslednjih 8 godina beleži kontinuirani i blagi rast.

Ono što je evidentno jesu posledice globalne svetske ekonomske krize čiji su se efekti u ovim hotelima (kao i uostalom na globalni turistički promet) odrazili najsnažnije u 2009.

godini. Da se tržište oporavlja praćeno iskorišćenošću kapaciteta moglo se videti već u 2010. godini kada hoteli više kategorije beleže blagi rast, a već se u 2014. godini na grafiku jasno vidi da su hoteli više kategorije ostvarili popunjenost kapaciteta na nivou koji je veći od period od pre krize. Ovo samo još jednom ilustruje snagu turizma i hotelijerstva kao privredne grane da se „odbrani" od raznih kriza, tj. da ova privredna grana vrlo brzo nakon izbijanja krize pokazuje znake oporavka.

Grafikon 12- Zauzeće kapaciteta hotela više kategorije u Evropi (2000-2017.godine)

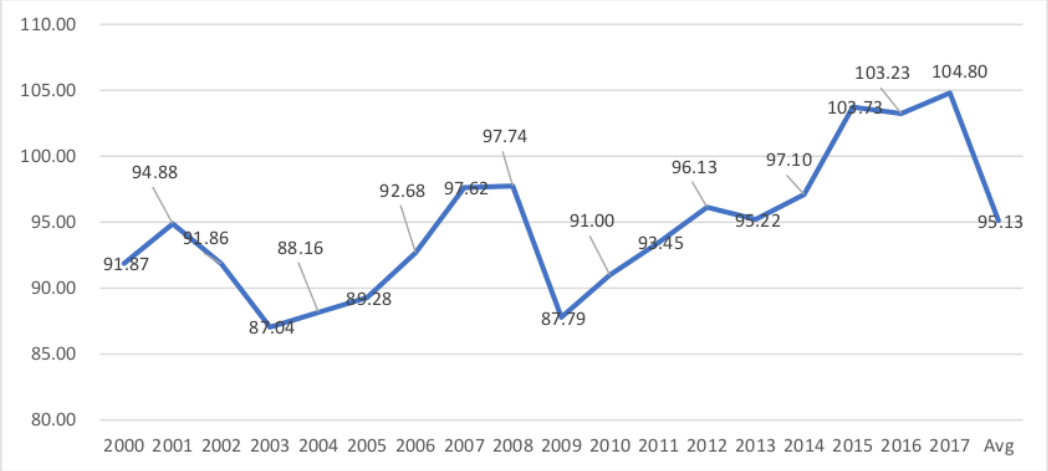
(izvor podataka: STR Global)



Na grafikonu broj 13 predstavljeno je kretanje prosečno naplaćene cene sobe u periodu od 17 godina kod hotela ove kategorije. Uz velike oscilacije, možemo videti da je prosečna cena u poslednjih 17 godina ipak zabeležila rast, kao i da u periodu nakon krize (sa izuzetkom 2013. i 2016. godine kada je zabeležen blagi pad ili bolje rečeno stagnacija) beleži pozitivan trend kontinuiranog rasta. Prosečni ADR za poslednjih 18 godina iznosi 95,13 EUR. Ovaj prosek niži je od prosečnog ADR za hotele više kategorije u poslednjih 6 godina. Drugim rečima, prosečan nivo ADR od 95,13 EUR je posledica još nižeg nivoa ADR od 2000- 2013 godine. od proseka ADR u poslednjih nekoliko godina u hotelima ove kategorije. Prosečna cena kod hotela više kategorije u Evropi zabeležila je dva značajna pada tokom ovog perioda od 17 godina. Prvi se odnosi na pad 2003. godine u odnosu na 2002. godine (sa 91,86 EUR na 87,04 EUR) a zatim i naravno 2009. godine u odnosu na 2008. godinu. U prvom slučaju, svet je zahvatila pandemija ozbiljnog i smrtonosnog SARS virusa i jedna od pretpostavki jeste da su zbog smanjenog turističkog prometa globalno, hotelijeri morali snižavati cene kako bi ostali konkurentni na

tržištu. U periodu od 2000-2017. godine ADR je oscilirao na nivou od 87,04 EUR kao minimum pa sve do maksimalnih 104,08 EUR koliko je zabeleženo u proseku u 2017. godini.

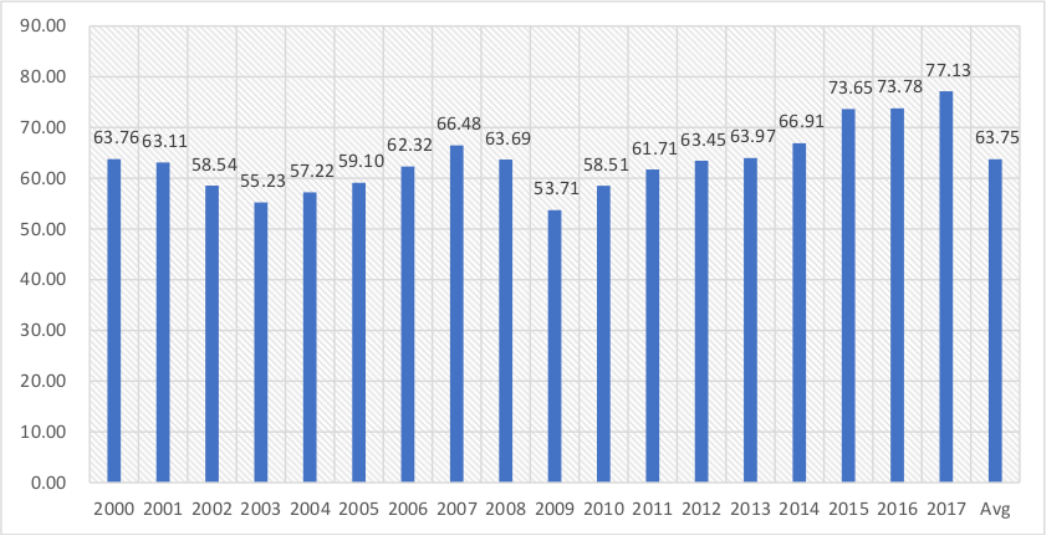
Grafikon 13-Prosečno kretanje ADR u hotelima više kategorije u Evropi (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



Slična je situacija ukoliko se posmatra i RevPAR u poslednjih 18 godina. Kod hotela više kategorije u proseku, ovaj parametar se tokom poslednjih 18 godina kretao na nivou od 63,75 EUR što je značajno niže u odnosu na hotele luksuzne kategorije, gotovo 3 puta manje!, može se izvesti zaključak da se radi o hotelima koji imaju drugačiji prihodni potencijal, te da su iz tog razloga metodološki ispravno razdvojeni, ali i da u Evropi hotelski lanci luksuzne kategorije imaju stabilniju tražnju od hotela više kategorije.

RevPAR se u period 2000-2017. godine kretao u rasponu od 53,71 EUR minimum prihoda po raspoloživoj sobi u proseku, pa sve do maksimalnih 77,13 EUR po raspoloživoj smeštajnoj jedinici u 2017. godini. Kao i kod prosečne cene (ADR) i kod RevPAR možemo uočiti dva perioda negativnog rasta, kada je prihod po raspoloživoj sobi imao negativne stope rasta. Radi se od 2002, 2003 i 2009. godini. Periodi manjeg prihoda po raspoloživoj sobi poklapaju se sa padom prosečne cene i u bliskoj su vezi sa kretanjem ponude i potražnje hotelskih soba ove kategorije. Kretanje RevPAR u periodu od 2000-2017. godine nalazi se na grafikonu broj 12 u nastavku, dok je kretanje ponude i potražnje, zajedno sa njihovim indeksnim poenima prikazano na grafikonu 13.

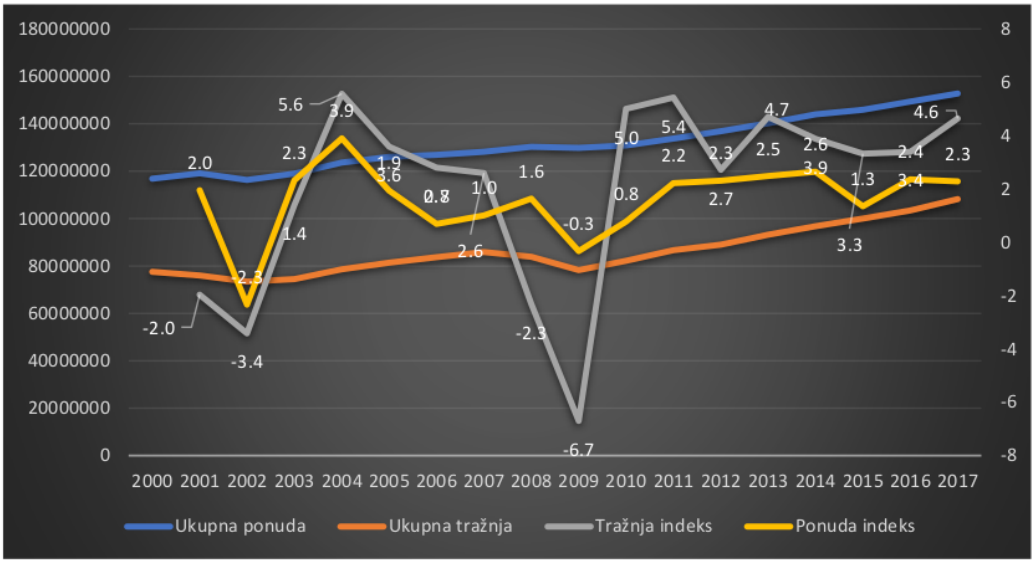
Grafikon 14-Prosečno kretanje RevPAR u Evropi (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



Na grafikonu broj 15 nastavku prikazano je kretanje ukupne ponude i potražnje za hotelima više kategorije u Evropi u periodu 2000-2017. godina, kao i kretanje prosečnih indeksnih poena za ponudu i potražnju u istom periodu. Grafikon broj 12 ima dve različite skale sa leve i desne strane. Sa leve strane prikazane su vrednosti za kretanje ukupne ponude i potražnje, dok su sa desne strane prikazane vrednosti procentualnih promena. Posmatrajući ukupna kretanja ponude i potražnje hotelskih soba ove kategorije, možemo da zaključimo da se one nalaze u periodu linearnog rasta, koji ukupno gledajući deluje stabilno i ujednačeno.

Ipak, analizirajući kretanje procentualnih promena, videćemo da tražnja oscilira značajno u ovom periodu i da pokazuje snažne varijacije u godinama kada dolazi do kolebanja na tržištu. Najveći pad od negativnih 8% desio se 2009 godine, ali je zato naredne godine već zabeležen skok od gotovo 6% i uz blaže oscilacije te pozitivne stope su zadržane i u godinama nakon 2009. Broj soba, odnosno hotelska ponuda u ovoj kategoriji takođe je oscilirala, ali znatno manje i umerenije nego što je to radila tražnja, što je i logično znajući osnovne karakteristike turističke ponude. Negativna stopa rasta ponude soba ove kategorije zabeležena je 2002.godine u odnosu na 2001. godinu, ali je ta negativna stopa bila manja od 3%. Takođe, ni stope rasta se nisu kretale na neuobičajeno velikim procentnim promenama(uglavnom između 0 i 2%) osim 2004. godine kada je skok ponude bio nešto niži od 4%.

Grafikon 15-Odnos ponude i tražnje i kretanje indeksnih poena kod hotela više kategorije u Evropi (2000-2017.godine) (izvor podataka: STR Global)



Prema tome, možemo uočiti da je tržište hotela više kategorije u Evropi stabilno, da beleži pozitivne tendencije u poslednjih 18 godina i da beleži rast prosečne cene izdate smeštajne jedinice. Ipak, treba napomenuti i da tražnja takođe pokazuje značajne stepene reagovanja na promene na kao i da prihod po raspoloživoj sobi u hotelima ove kategorije značajno zaostaje u odnosu na hotele luksuzne kategorije.

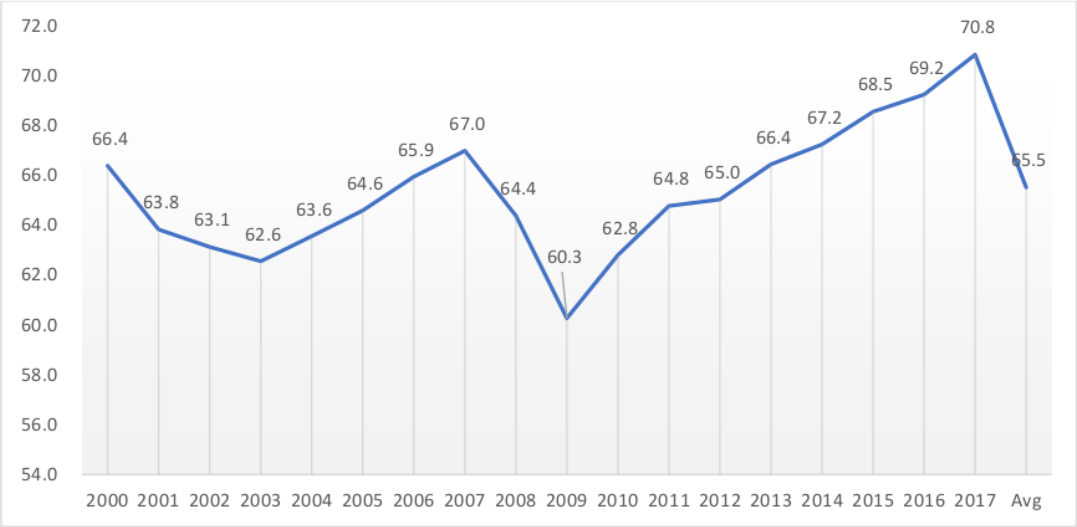
Hoteli više-srednje kategorije

Analizu tržišnih indikatora za Evropu nastavljamo sa hotelima više-srednje kategorije, posmatrajući sve ključne hotelske indikatore, kao i u odnos ponude i potražnje za ovim tipom hotelskih soba u periodu 2000-2017. godina. Na grafikonu broj 16 možemo videti kretanje prosečne iskorišćenosti kapaciteta hotela više srednje kategorije u Evropi, u periodu 2000-2017.godina. Prosečna iskorišćenost kapaciteta hotela iz ove kategorije u sedamnaestogodišnjem periodu iznosila je 65,5% što je u proseku više od hotela luksuzne kategorije, ali i manje od proseka iskorišćenog kapaciteta hotela više kategorije.

Iskorišćenost kapaciteta prikazana je na grafikonu broj 16 na kojem se mogu uočiti blage oscilacije (izuzimajući 2009.godinu) u poslednjih 18 godina. Prosečna stopa iskorišćenosti kapaciteta u periodu od 17 godina zabeležila je rast. Najveću oscilaciju i negativne stope rasta zauzeća kapaciteta zabeležene su u periodima 2001,2002,2003 i 2008 i 2009 godine. Ovo jesu godine kada je i na globalnom nivou delovao veliki broj van ekonomskih

faktora koji su negativno uticali na turistički promet (teroristički napad na kule u Njujorku, virusi H1N1 i SARS, zatim finansijska i ekonomska kriza 2008 i 2009 godine). Međutim, poredeći sa hotelima luksuzne kategorije i hotelima više kategorije u Evropi, vidimo da su hoteli više-srednje kategorije bili izloženiji ovim uticajima, kao i da je stepen reagovanja i oporavka zauzeće kapaciteta ovih hotela trajao duže poredeći sa ostale dve kategorije.

Grafikon 16-Iskorišćenost kapaciteta hotela više srednje kategorije u Evropi u periodu (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



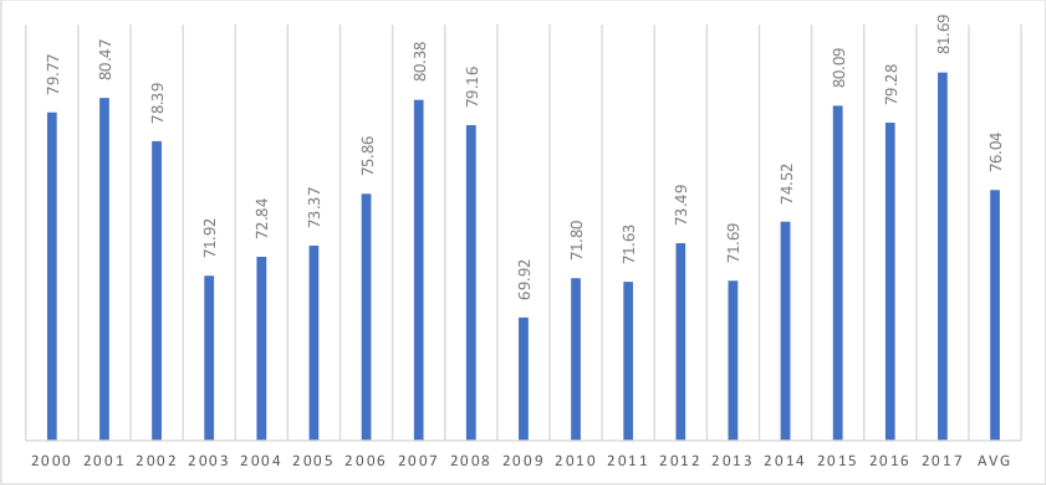
Takođe, potrebno je analizirati i prosečno kretanje ADR u istom periodu kod hotela više srednje kategorije (grafikon 15). Prosečna cena kod ovih hotela u sedamnaestogodišnjem periodu bila je 76,04 EUR ali je tokom tog perioda pokazala značajne oscilacije. Samo posmatrajući grafikon može se uočiti da su nakon pada prosečne cene, periodi oporavka kod hotela ove kategorije bili duži i neuravnoteženi, gledano i poređeno sa hotelima iz više kategorije i luksuzne kategorije. Minimalna prosečno naplaćena cena u hotelima ove kategorije bila je 69,92 EUR u 2009. godini nakon izbijanja ekonomske i finansijske krize. Ono što je indikativno, jeste da se prosečna cena izdatih smeštajnih jedinica u hotelima ove kategorije oporavila, tačnije vratila na nivo iz 2007.godine tek 2015. godine. Dakle hotelima više srednje kategorije u Evropi bilo je potrebno gotovo 6 godina da povrate isti nivo cena koji je vladao pre izbijanja krize.

Sličan primer se vidi na istom grafikonu i u periodu 2001-2007. godina. Prosečna cena je počela da beleži znake negativnog rasta već 2002. godine da bi 2003. godine ostvarila negativan rast od preko 10% poređeno sa 2001.godinom. Tokom 2004. i 2005. i 2006. godine

primetan je blagi oporavak (posebno u 2006. godini) ali to još uvek nije bio onaj nivo cena iz 2001. godine. Nakon 2007. godine i potpunog oporavka prosečne cene, ubrzo dolazi do krize koja ponovo utiče na višegodišnji pad ADR.

Iz navedenog možemo konstatovati da je tražnja za hotelima više srednje kategorije je cenovno elastična, što je vidljivo na grafiku koji pokazuje uzajamno kretanje ponude i potražnje za sobama ove kategorije, ali imajući u vidu tu činjenicu treba razumeti da je cena bila jedan od važnih sastavnih elemenata sa kojim su hotelski menadžeri morali reagovati kako bi zadržali ili povećali obim tražnje, posebno u uslovima krize koje smo pominjali.

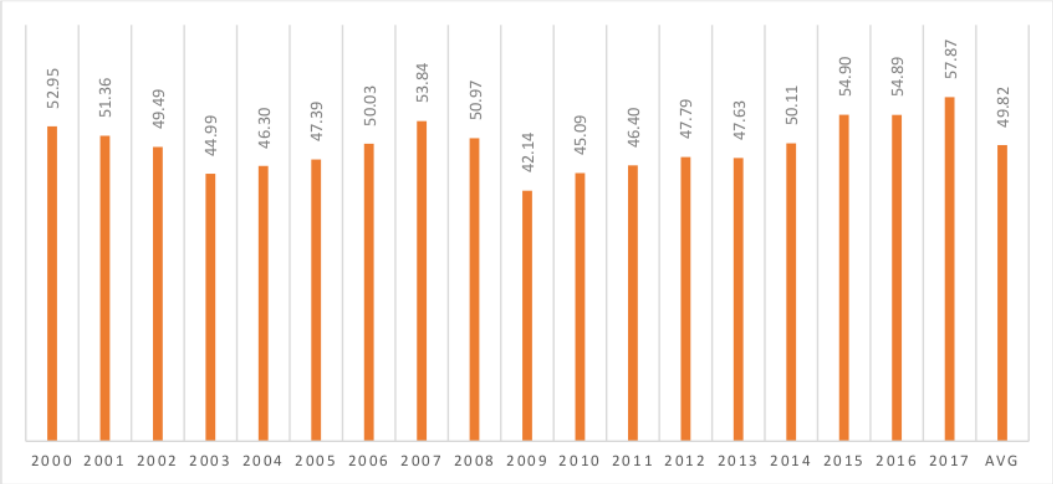
Grafikon 17-Prosečno kretnaje ADR u hotelima više-srednje kategorije u Evropi (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



Da je posredi bila adekvatna cenovna politika hotelijera videće se na grafikonima u nastavku. Na prvom mestu možemo videti kretanje pokazatelja RevPAR u hotelima više srednje kategorije u interval 2000-2017. godina. Analizom je uočeno relativno ujednačenije kretanje RevPAR u odnosu na ADR u istom periodu. Prosečan RevPAR za ovih 18 godina iznosi 49,82 EUR.

Iako je ovaj pokazatelj pokazao stepene varijacije, možemo primetiti da je u sedamnaestogodišnjem periodu ipak ostvaren rast prihoda po raspoloživoj sobi, čime se može opravdati onako kolebanje prosečne cene sa prethodnog grafika. Minimalni prosečni prihod po raspoloživoj sobi je, ostvaren u 2009. godini i iznosi 42,14 EUR. Te godine zapravo je zabeležen i najveći pad RevPAR. Radi se o padu od preko 20%. Kao i u slučaju ADR i RevPAR pokazuje duže periode potrebne za oporavak nego što je to slučaj sa hotelima više i luksuzne kategorije.

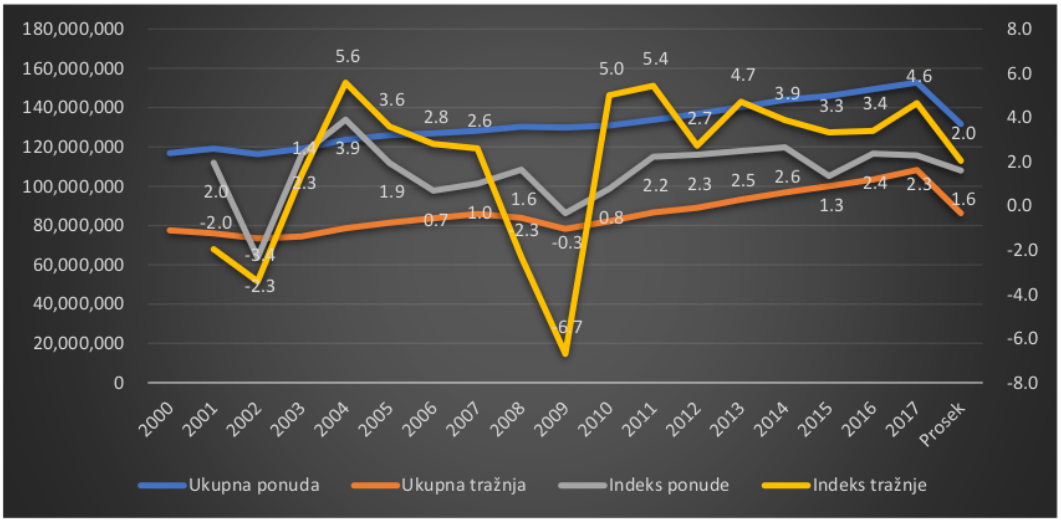
Grafikon 18-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima više-srednje kategorije u Evropi (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



Kada posmatramo dinamiku kretanja ponude i potražnje soba u hotelima više-srednje kategorije možemo odmah primetiti da je na snazi višegodišnji pozitivan trend kretanja i ponude i potražnje (kretanje ponude i tražnje i njihovi indeksni poeni nalaze se na grafikonu broj 18. Na grafikonu 18 postoje dve skale, sa leve strane skala na kojoj možemo da vidimo u kojem obimu se kretala ponuda i potražnja za sobama u hotelima više srednje kategorije u analiziranom periodu. Sa desne strane nalazi se skala na kojoj možemo videti procentualne promene iz godine u godinu. Analizirajući grafikon, možemo sumirati podatke u nekoliko utisaka:

1) Broj soba u hotelima više srednje kategorije u Evropi je tokom 18 godina u porastu
2) Ukupna tražnja (ukupan broj izdatih soba) za hotelima više srednje kategorije je takođe u konstantnom porastu
3) Tražnja pokazuje veće stepene varijacije ali i brz oporavak usled kriza i drugih tržišnih promena
4) Ponuda soba je ima uravnotežen i stabilan ali i blag rast tokom 18 godina
5) Izraženo u procentima i ponude i potražnja u proteklih 18 godina beleže rast na nivou od 2% u proseku

Grafikon 19-Kretanje ponude i tražnje i njihovih indeksnih poena kod hotel više-srednje kategorije u Evropi (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



Na osnovu ove analize možemo konstatovati da je razvijenost turističkog tržišta Evrope, posmatrano samo na nivou korporativnih lanaca koji jesu predmet našeg rada (samo gornje 3 kategorije) mogla bi se sažeti na sledeći način. Sva tri tržišta se nalaze u povoljnoj poziciji i u višegodišnjem periodu ostvaruju stabilne stope rasta. Ne postoji tržište koje je otporno na van ekonomske faktore. Tako krize koje su se pojavljivale tokom poslednjih 20 godina jasno ostavljaju ekonomske posledice na sve tržišne pokazatelje posmatrano iz ugla hotelijera. Hoteli luksuzne kategorije i hoteli više srednje kategorije imaju manje cenovnu elastičnu tražnju, što ih čini više izloženim tržišnim krizama. Iako hoteli različitih kategorija imaju drugačije ciljne tržišne segmente, oni ipak dele sličnu sudbinu kada je u pitanju stanje na tržištu, dok su stepeni izloženosti i mogućnosti i spremnost reagovanja na takve situacije zapravo odraz i raspoloživih resursa i ispravnog strategijskog menadžmenta.

9.2 Hotelski lanci na tržištu Amerike

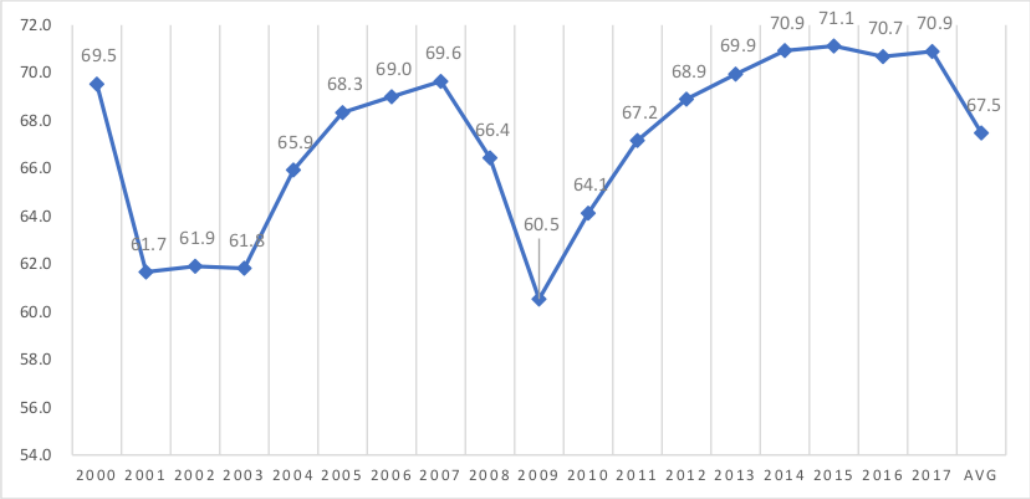
Tržište regiona Amerike je najrazvijenije tržište ukoliko se posmatra obim ponude korporativnih hotelskih lanaca. Najveći broj danas najpoznatijih i najvećih korporativnih hotelskih lanaca zapravo dolazi sa tržišta SAD dok se veliki broj lanaca iz SAD proširio i u ostale zemlje regiona. Iz tog razloga interesantno je istražiti kakve su tržišne promene nastale u zemljama ovog regiona kada se radi o pokazateljima efikasnosti, kao i kakav je odnos ponude i potražnje u različitih kategorijama hotela na ovom tržištu. Posebno važno za ovaj rad, biće da

istražimo da li na bazi tržišnih karakteristika i njegovih performansi ima razloga za klasifikaciju hotela po tom principu i korišćenje regiona kao kontrolne varijable.

Luksuzni hoteli

Na početku analiziraćemo sve performanse tržišta kod luksuznih hotela na teritoriji Amerike. Na grafikonu broj 20 prikazano je kretanje zauzeća kapaciteta kod hotela luksuzne kategorije iz regiona Amerike u periodu od 2000-2017.godine. Prosečno zauzeće kapaciteta u ovom periodu iznosilo je 67,5%. Samo na osnovu ovoga, možemo reći da luksuzni hoteli u regionu Amerike u poslednjih 18 godina beleže prosečno veću okupiranost od luksuznih hotela iz regiona Evrope. Istine radi, radi se o 3% razlike ali imajući u vidu period posmatranja kao i obim kapaciteta jednog i drugog tržišta možemo konstatovati da se radi o značajnoj razlici.

Sa druge strane tržište luksuznih hotela iz Amerike i njihova iskorišćenost kapaciteta pokazuje značajniju izloženost uslovima na tržištu nego što je to slučaj kod hotela u Evropi. Iako je globalni turistički promet doživeo blagi pad nakon terorističkog napada 11.09. u Njujorku, u regionu Amerike, a posebno kod hotela luksuzne kategorije vidimo značajan pad u iskorišćenosti kapaciteta, kao i duži period neophodan za oporavak ovog pokazatelja. Nakon oporavka koje je ovo tržište doživelo definitivno 2006. godine dolazi do kratkog predaha a zatim još jednom do naglog pada u okupiranosti, nakon čega, istine radi, dolazi do bržeg oporavka.

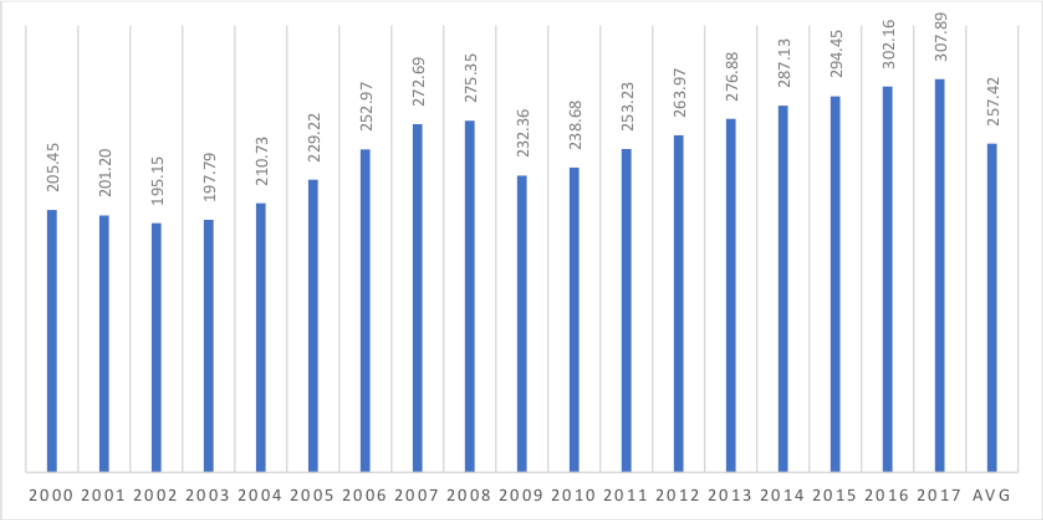


Grafikon 20-Iskorišćenost kapaciteta luksuznih hotela iz regiona Amerike (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)

Zapravo od 2009. godine pa sve do kraja 2017. godine na snazi je pozitivan trend kada se radi o iskorišćenosti kapaciteta.

Naravno, pored zauzeća kapaciteta vrlo važan indikator jeste i ADR. Na grafikonu broj 21 prikazano je prosečno kretanje ADR u regionu Amerike kod hotela luksuzne kategorije. Za razliku od zauzeća kapaciteta koja je imala velike oscilacije i na koju su uslovi na tržištu ostavili značajne posledice, ADR nije imao tako velike oscilacije. Štaviše, nakon velike ekonomske krize pad je bio prisutan samo 2009. godine, ali i taj pad u ADR nije bio toliko značajan da je otišao na nivo ispod 2005. godine kao što je to slučaj sa zauzećem kapaciteta. Takođe, na prethodnom grafiku mogli smo da vidimo da je kriza usled neekonomskih faktora sa samog početka 21. veka uticala na značajan pad iskorišćenosti kapaciteta dok je nivo cena bio zapravo gotov u stagnaciji.

Grafikon 21-Prosečno kretanje ADR u regionu Amerike kod hotela luksuzne kategorije (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)

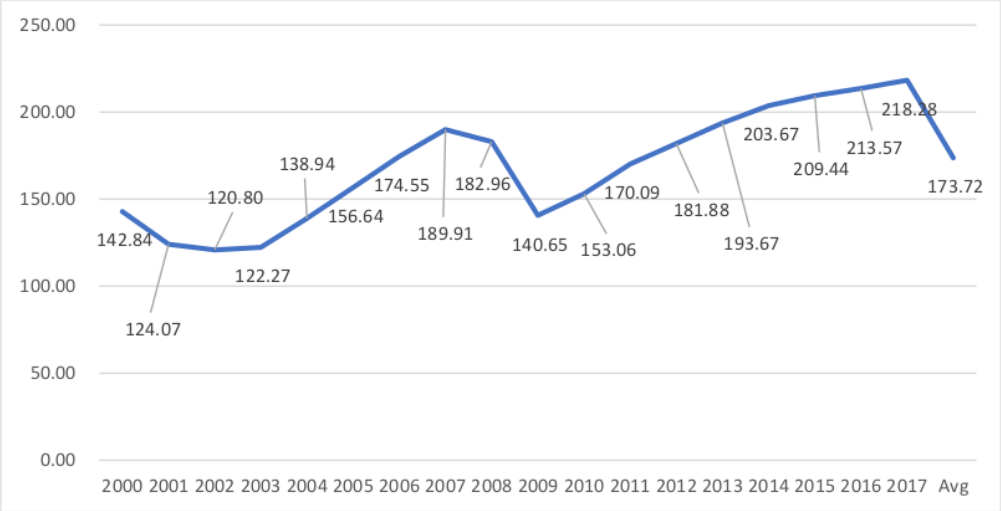


To zapravo ukazuje da je tražnja za luksuznim hotelima u regionu Amerike cenovno elastična. Odluka hotelijera da zadrže gotovo isti nivo cena može biti motivisana brojnim razlozima. Prosečna cena tokom naznačenog perioda u ovim hotelima iznosila je $257,42 što je otprilike na istom cenovnom nivou kao i u Evropi. Najniža prosečno naplaćena cena bila je tokom 2002.godine i iznosila je $195,15 dok je maksimalna prosečna cena dostignuta 2017. godine sa rekordnih $307,89.

Kao i kod ADR, slična je dinamika kretanja i prosečnog RevPAR. RevPAR se u proseku kretao na nivou od $173,72 za svaku raspoloživu smeštajnu jedinicu. Najniži prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici bio je i u 2002. godini kada je bio na nivou od $120,07 dok je očekivano, najveći prosečni RevPAR zabeležen 2017. godine i iznosio je $218,28. Dakle ovaj

pokazatelj pokazuje da se gotovo $90 vrednosti razlike nalazi u iskorišćenosti kapaciteta. Što je taj iznos manji, iskorišćenost kapaciteta je veća i obrnuto. Posmatrano za čitav interval od 17 godina, može se zaključiti da i ADR i RevPAR beleže značajne stope raste na sedamnaestogodišnjem proseku i pored svih oscilacija i uslova na tržištu. Nivo RevPAR-a je uvek u tesnoj vezi sa iskorišćenošću kapaciteta, a iskorišćenost kapaciteta uvek povezana sa kretanjem ponude i potražnje. Kao i u prethodnom slučaju i za tržište luksuznih hotela iz regiona Amerike, urađena je analiza koje se može videti na grafikonu br. 23 koji prikazuje odnos ponude i tražnje i njihovih indeksnih kretanja.

Grafikon 22-Prosečno kretanje RevPAR u luksuznim hotelima u regionu Amerike (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



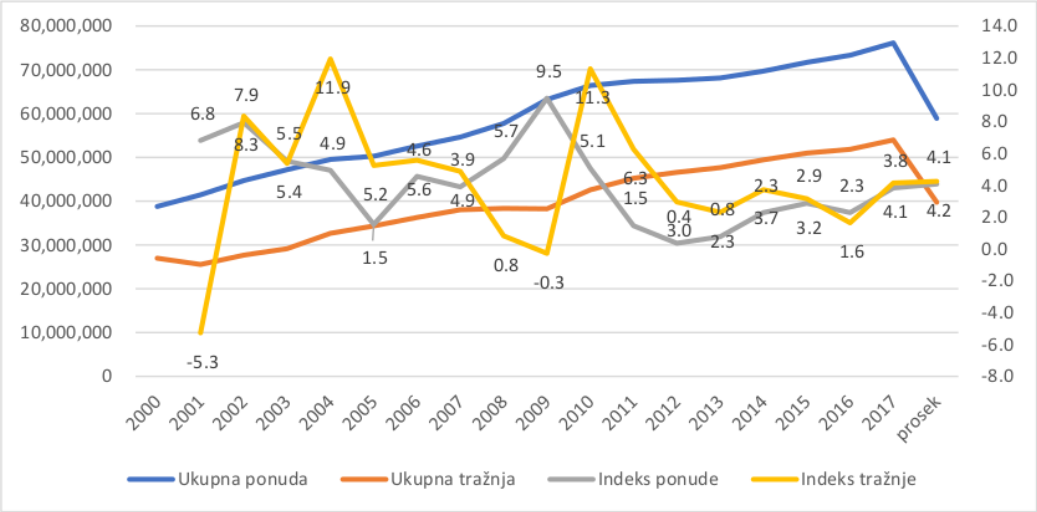
Na grafikonu broj 23 nalaze se dve skale sa leve i desne strane grafika. Sa leve strane nalazi se skala na kojoj je moguće ispratiti nivo kretanja ukupne ponude i potražnje za sobama luksuznih hotela iz regiona Amerike u periodu od 2000-2017. godine. Na skali sa desne strane moguće je ispratiti nivo procentualnog pomeranja(kretanja) ponude i potražnje za istim sobama. Plava i narandžasta linija pokazuju kretanje ukupne ponude i potražnje i kao što se može uočiti i jedna i druga kriva imaju stabilan gotovo linearan rast. Sa desne strane se može videti da žuta i siva linija (indeksni poeni) se kod prosečnih vrednosti spajaju kod broja 4, što govori da su i ponuda i potražnja (uz oscilacije koje su evidentne) u naznačenom periodu u proseku rasle za 4% godišnje i da se radi o izbalansiranom rastu.

Međutim, kao što i sam grafikon pokazuje, taj rast nije bio u potpunosti izbalansiran i vidi se da je nagli rast ponude (skok od skoro 10% godina za godinom) koji se desio 2009

godine tražnja sledila naredne godine i u tom slučaju se grafički jasno vidi njena reakcija. Suprotno, nagli rast tražnje od preko 12% u 2004. godini pratila je smanjena stopa rasta ponude sa 1,59% u odnosu na rast prethodne godine od 4,94%. Tražnja za ovom kategorijom hotela i soba gotovo da nije imala negativne stope rasta, izuzev 2001. godine kada je bila na nivou -5% i 2009. godine kada je zabeležen negativan rast od manje od 1%.

Ponuda sa druge strane se konstantno nalazi u pozitivnoj zoni što se može videti i po rastu ukupnog nivoa ponude koji je za ovih 18 godina praćenja gotovo udvostručen.

Grafikon 23-Kretanje ukupne ponude(broja soba) i tražnje za luksuznim hotelima iz regiona Amerike (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



Sumirajući analizu o tržištu luksuznih hotela u regionu Amerike, možemo reći da su hoteli zabeležili veći procenat zauzeća kapaciteta, kao i veću prosečnu cenu u odnosu na hotele iste kategorije u regionu Evrope. Takođe, ovo tržište pokazalo je veću elastičnost tražnje usled dejstva van ekonomskih faktora na tržištu kao i visok stepen cenovne elastičnosti za razliku od hotela iste kategorije u Evropi. Kretanje ponude i tražnje je u konstantnom porastu, sa manjim izuzecima, dok su u pojedinim slučajevima zabeležene i visoke stope rasta ponude i potražnje od preko 10%.

Hoteli više kategorije

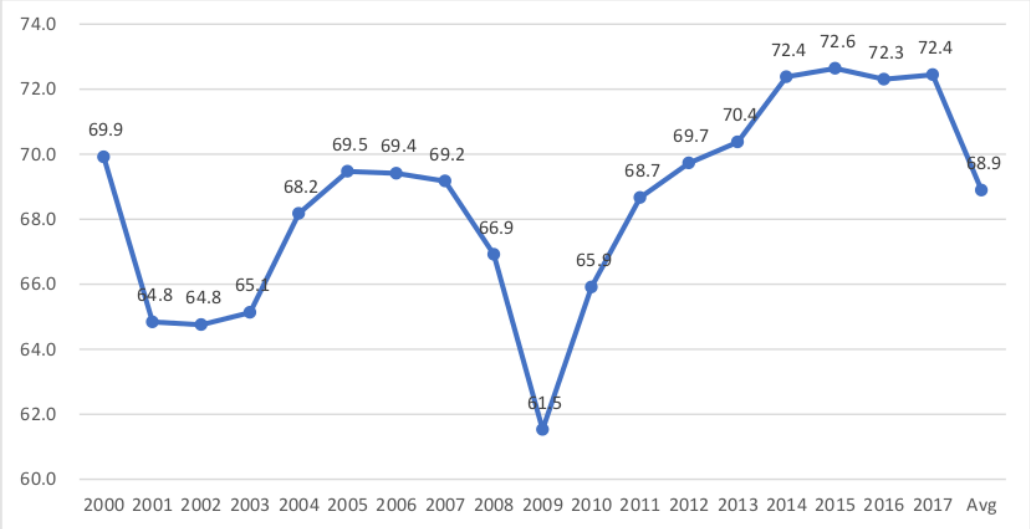
Na grafikonu broj 24 u nastavku nalazi se grafički prikaz kretanja prosečne iskorišćenosti kapaciteta kod hotela više kategorije u regionu Amerike za period 2000-2017.godina.

Prosečno zauzeće kapaciteta kod ove kategorije hotela u analiziranom periodu iznosi 68,9%. Ovaj nivo poređen sa hotelima iste kategorije iz regiona Evrope je u proseku veći za više od 1% dok je takođe veći nivo iskorišćenosti gledano uporedo sa hotelima luksuzne kategorije. Grafikon okupiranosti ima sličan oblik kao i kod luksuznih hotela iz regiona Amerike, te tako možemo zaključiti da neke tržišne tendencije na sličan način utiču na hotele obe kategorije. U sedamnaestogodišnjem periodu, najniža iskorišćenost kapaciteta zabeležena je 2009. godine (61,5% u proseku) dok je svoj maksimum u pogledu iskorišćenosti kapaciteta ovo tržište doživelo 2015. godine kada je okupiranost u proseku iznosila 72,6%.

Tokom perioda 2001-2003.godina zabeležen je period stagnacije iskorišćenosti kapaciteta, nakon čega kreće novi oporavak ovog indikatora koji traje sve do 2009. godine. Nakon pada iz 2009. godine dolazi do brzog i snažnog oporavka i od tada iskorišćenost kapaciteta ima jednu stabilnu visoku vrednost. Grafikon sa prosečnim kretanjem okupiranosti se nalazi u nastavku.

Grafikon 24-Prosečna iskorišćenost kapaciteta kod hotela više kategorije iz regiona Amerike (2000-2017.godina)

(izvor podataka: STR Global)



Pored praćenja prosečne iskorišćenosti kapaciteta na tržištu regiona Amerike, neophodno je osvrnuti se i na prosečno kretanje ADR u istom periodu. Na grafikonu broj 24 u nastavku prikazano je prosečno kretanje ADR u hotelima više kategorije u regionu Amerike u periodu od 2000-2017.godine. Na samom kraju grafikona, moguće je uočiti sedamnaestogodišnji prosek ADR koji se kreće na nivou od 115,89 američkih dolara za jednu izdatu smeštajnu jedinicu. To je značajno više poredeći sa prosečnim ADR u hotelima iste kategorije u Evropi.

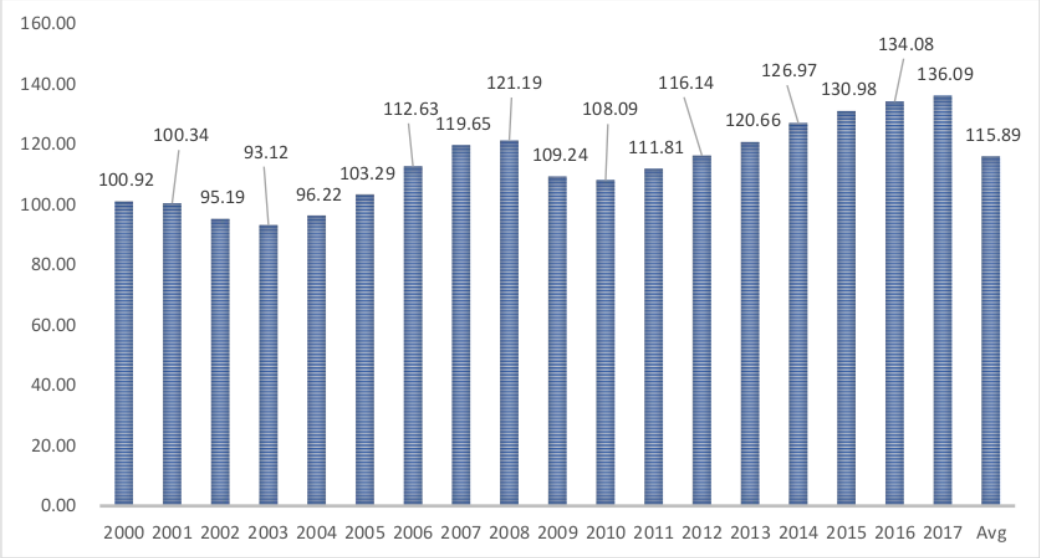
Ova činjenica dobija još više na značaju imajući u vidu prosečno kretanje iskorišćenosti kapaciteta koje je kod hotela više kategorije opet veće na tržištu regiona Amerike. Dakle, nesumnjivo je da su hoteli ove kategorije po obimu prihoda (kombinacija okupiranosti i prosečno naplaćene cene) u daleko boljoj poziciji. Prosečan nivo ADR kod hotela više kategorije u regionu Amerike, viši je 20% u proseku od hotela iste kategorije u regionu Evrope.

Takođe, posmatrano na nivou od 18 godina, možemo zaključiti da je ADR kod hotela više kategorije relativno stabilan i ujednačen, iako je prosečna cena pokazivala promene i blage varijacije usled promene uslova i dejstava različitih ekonomskih i van ekonomskih faktora na tržištu. Najznačajniji pad zabeležen je 2009. godine(iako tada nije zabeležena prosečno najniža cena) nakon čega je usledio kratak period stagnacije i kretanja ADR-a na relativno ujednačenom nivou sve do 2012. godine kada tržište polako kreće da se oporavlja i nakon čega ulazi u fazu kontinuiranog uspona posmatrajući nivo cena.

Najniži prosečni ADR zabeležen je 2002. godine i te godine iznosio je 95,19 dolara za jednu izdatu smeštajnu jedinicu. Maksimalan rezultat tokom 18 godina analiziranog perioda zabeležen je 2017. godine, kada je prosečni ADR iznosio 136,09 američkih dolara. Grafikon broj 23 se nalazi u nastavku.

Grafikon 25-Prosečno kretanje ADR u hotelima više kategorije u regionu Amerike (2000-2017. godina)

(izvor podataka: STR Global)



Nakon analize tržišne iskorišćenosti kapaciteta i kretanja prosečnog nivoa cena na redu je analiza prihoda po raspoloživoj smeštajnoj jedinici kod hotela više kategorije iz regiona Amerike. Prihod po raspoloživoj sobi izvedeni je pokazatelj, kao što je to i objašnjeno u II poglavlju i u direktnoj je vezi sa brojem smeštajnih jedinica(ponudom) iskorišćenošću kapaciteta(tražnjom) i prosečnim nivoom cena. Iz tog razloga je u praksi vrlo često i u upotrebi.

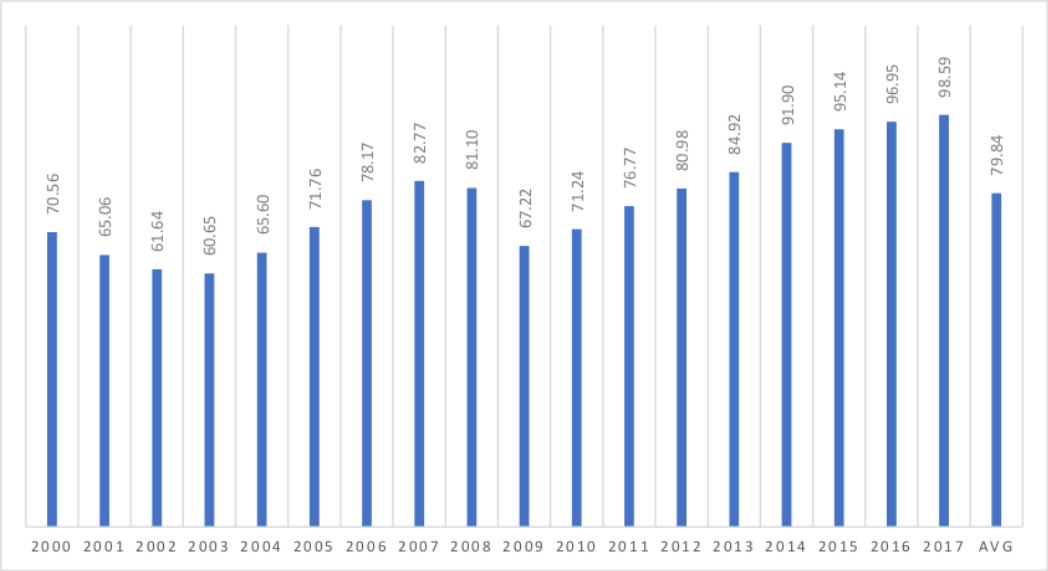
Na grafikonu broj 26 prikazano je prosečno kretanje indikatora RevPAR kod hotela više srednje kategorije iz regiona Amerike u analiziranom periodu od 2000-2017.godine. Samo posmatrajući grafik, možemo zaključiti da je RevPAR indikator koji beleži jednu stabilnu stopu rasta na tržištu Amerike i hotela više kategorije. To ne znači da ovaj indikator u analiziranom periodu nije imao i negativne stope rasta, ali je sve opšte posmatrano u fazi blagog rasta, prosečno posmatrano. Sedamnaestogodišnji prosek RevPAR-a kod hotela više kategorije kretao se na nivou od 79,84 dolara za svaku raspoloživu sobu. Prosečni nivo RevPAR u regionu Amerike kod hotela više kategorije, kao i kod luksuznih hotela značajno je veći od hotela iste kategorije sa tržišta Evrope. Budući da je slučaj isti i sa iskorišćenošću kapaciteta i sa prosečni ADR-om, već postaje indikativno da se radi o dva tržišta koja pokazuju različite stepene razvoja i stabilnosti, kao i reakcije usled uslova na tržištu.

Iako je ovaj indikator blisko vezan za kretanje ponude i potražnje, na ovom mestu nećemo ulaziti u analizu kretanja broja soba (taj deo biće analiziran u nastavku) već ćemo svu pažnju usmeriti isključivo na nivo i dinamiku kretanja RevPAR.

Prosečno najniži RevPAR tokom analiziranih 18 godina zabeležen je 2003. godine. Maksimalan prihod u isto periodu zabeležen je 2017.godine i kretao se na nivou od 98,56$ za svaku smeštajnu jedinicu. Za razliku od ADR nakon pada iz 2009. godine RevPAR pokazuje brz stepen reagovanja i već 2013. dostiže rekordni iznos tokom analiziranih 17 godina.

Grafikon 26-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima više kategorije u regionu Amerike u periodu (2000-2017. godina)

(izvor podataka: STR Global)



U nastavku je prikazana dinamika kretanja ukupnog obima ponude i potražnje za sobama u hotelima više kategorije u regionu Amerike, kao njihovih indeksnih poena u periodu od 2000-2017.godine. Prikaz je priređen na grafiku koji sadrži dve različite skale sa leve i desne strane grafika.

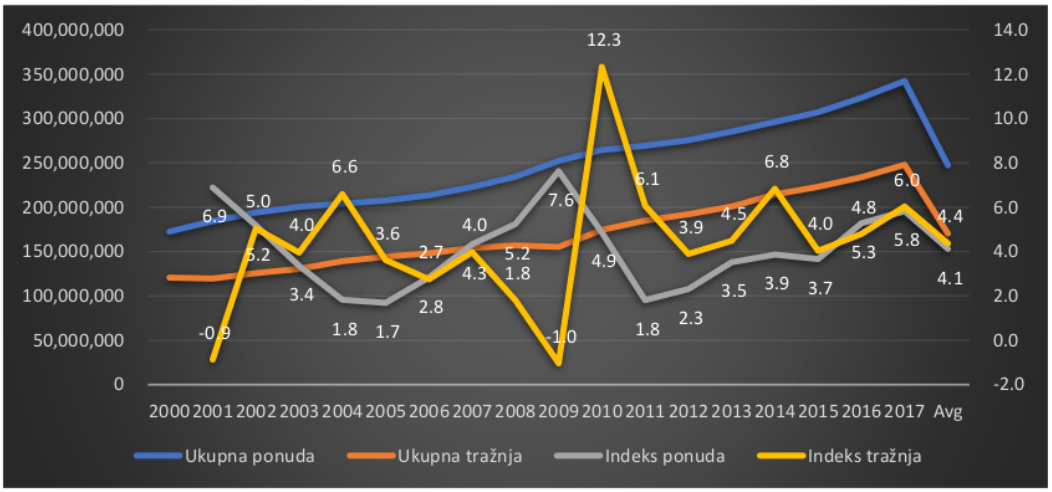
Sa leve strane prikazana je skala koja omogućava praćenje ukupnog obima ponude (plava linija) i tražnje (narandžasta linija), dok je sa desne strane prikazana skala putem koje je moguće pratiti kretanje procentualne promene u ponudi i potražnji kako bi se na što bolji način stekao uvid u kretanje ovih indikatora.

Ono što je odmah uočljivo jeste da je na tržištu Amerike, kod hotela više kategorije tokom poslednjih 18 godina na snazi vrlo pozitivan trend i kontinuiran rast obima ukupne

ponude i potražnje. Prosečan rast potražnje tokom ovih 18 godina iznosio je 4,4%, dok je ponuda rasla za nijansu sporije i to na nivou 4,1% godišnje. Tražnja pokazuje veće oscilacije u svom kretanju i za razliku od ponude tokom analiziranog perioda imala je 2 godine negativnog rasta, međutim taj negativni rast nije bio velikog obima i kretao se nivou od -0,9% (2001.godina) i -1% (2009.godina). Interesantno je da je ponuda hotela više kategorije kao uostalom i kod hotela luksuzne kategorije sa tržišta Amerike zabeležila značajne stope rasta u periodima najveće krize, što može ukazati na strategiju širenja korporativnih lanaca u uslovima smanjenja ekonomskih aktivnosti na tržištu.

Sa druge strane nakon negativnog rasta iz 2009. godine, tražnja za hotelima više kategorije odmah pokazuje značajne znake oporavka i raste dinamikom od preko 10% (12,3% u 2010.godini).

Grafikon 27-Kretanje ukupne ponude i potražnje za sobama u hotelima više kategorije u regionu Amerike (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)

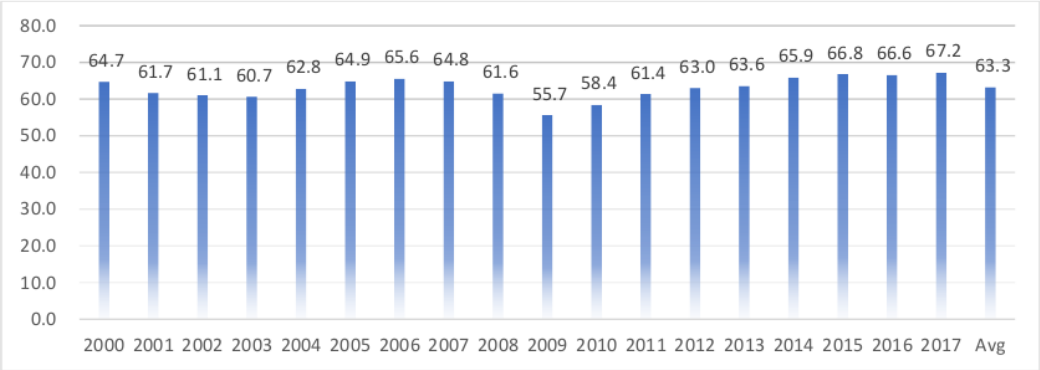


Viša srednja kategorija

Nakon analize tržišnih indikatora u regionu Amerike kod hotela luksuzne kategorije i hotela više kategorije, naposletku su ostali i hoteli više srednje kategorije. Na prvom mestu analiziraćemo prosečno kretanje zauzeća kapaciteta na tržištu hotela više srednje kategorije u periodu od 2000-2017. godine. Na grafikonu broj 28 prikazano je prosečno godišnje kretanje zauzeća kapaciteta u periodu od 2000-2017.godine kod hotela više-srednje kategorije u regionu Amerike. Prosečno kretanje iskorišćenosti kapaciteta u intervalu od 18 godina je na nivou od 63,3%. U ovom slučaju, uporedno gledano sa hotelima iste kategorije u regionu Evrope, vidimo da su hoteli više-srednje kategorije iz Amerike imali prosečno manju iskorišćenost kapaciteta

u odnosu na hotele iste kategorije u Evropi. Tržište hotela više-srednje kategorije deluje da beleži manje oscilacije ukoliko se posmatra iskorišćenost kapaciteta u poređenju sa hotelima više ili luksuzne kategorije. Najznačajniji pad zabeležen je 2009. godine ali je oporavak tržišta usledio vrlo brzo pa je tako iskorišćenost kapaciteta već 2011. godine dostigla nivo iz 2008. godine.

Grafikon 28-Prosečno kretanje zauzeća kapaciteta u hotelima više-srednje kategorije u regionu Amerike (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



Minimalno zauzeće kapaciteta u period od 18 godina iznosilo je 55,7% u 2009. godini i to je uz 2010. godinu jedina godina kada je prosečna okupiranost pala ispod 60%. U 2010. godini bili je 58,4%. Suprotno, najviši nivo iskorišćenosti kapaciteta u proseku je 2015. godine (66,8%) mada je još nekoliko puta tokom analiziranog perioda bilo vrlo približnih nivoa.

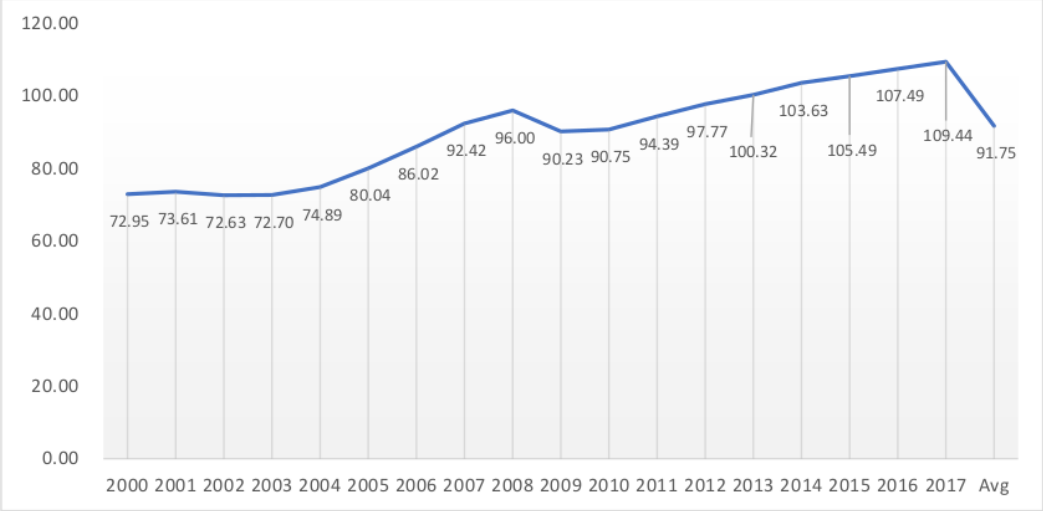
Kada se posmatra prosečna naplaćena cena sobe u hotelima ove kategorije primetno je da je cena u stabilnom i dugotrajnom porastu uz blaže oscilacije u odnosu na promene i uslove na tržištu. Prosečna cena tokom analiziranog perioda kretala se na nivou 91,75 dolara za smeštajnu jedinicu. Gledano u odnosu na hotele iste kategorije iz Evrope, uočljiva je evidentna razlika u nivou prosečnih cena koje su naplaćene u hotelima u Americi. Hoteli više-srednje kategorije iz Amerike mogu postići značajno veći ADR u odnosu na kolege iz Evrope.

Prosečna cena pala je za nešto manje od 6$ u periodu 2008-2009. ali je nakon toga pokaza brze znake oporavka i nastavila da raste. U 2017. godinu dostignuta je rekordna prosečna cena i to na nivou od 109,44$. Za razliku od okupiranosti koja imala blagi pad u periodu 2001-2004. godina za prosečnu cenu se to ne može reći.

Izuzev perioda stagnacije ili bolje reći blagog rasta početkom 21. veka i kratkog pada nakon finansijske krize iz 2008. i 2009. godine, ADR je u fazi konstantnog porasta.

Grafikon 29-Prosečno kretanje ADR u hotelima više-srednje kategorije u Americi (2000-2017.godina)

(izvor podataka: STR Global)

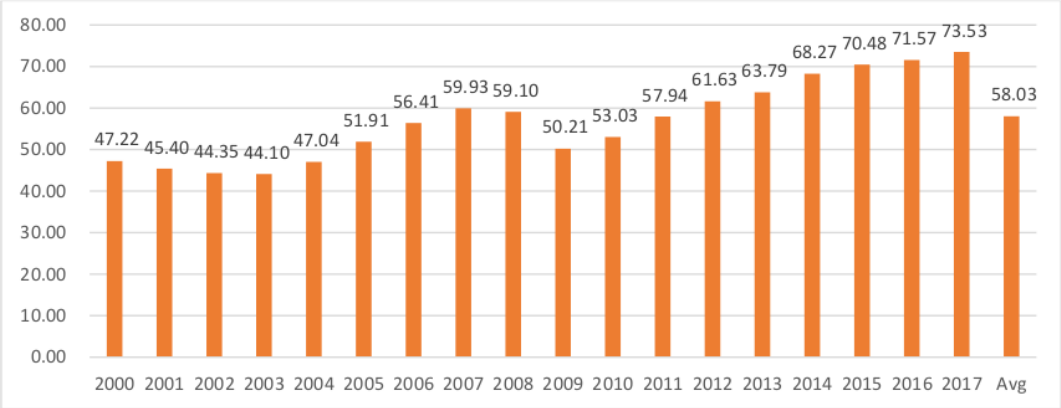


Nakon analize nivoa i dinamike kretanja prosečnog nivoa cena kod hotela više srednje kategorije, na redu je analiza kretanja prihoda po raspoloživoj sobi. Kao i kod ADR, situacija je vrlo slična i sa RevPAR parametrom, u smislu njegove dinamike i varijacije u odnosu na dešavanja na tržištu.

Na prvom mestu se može uočiti da je nivo cena u Americi gotovo 20% viši nego u hotelima iste kategorije u Americi. Prosečni RevPAR se u hotelima više-srednje kategorije u sedamnaestogodišnjem periodu kretao na nivou od 58,03 dolara po raspoloživoj sobi. Ovaj prosek značajno je limitiran jako niskim prihodima u prvih 5 godina novog veka. U 2017. godini zabeležen je ujedno i najveći RevPAR po smeštajnoj jedinici od 73,53 dolara po raspoloživoj sobi. Suprotno, minimalni prosečni nivo RevPAR-a iznosio je 44,10$ i to je bila 2003.godina.

Na grafiku broj 28 predstavljeno je godišnje prosečno kretanje prihoda po raspoloživoj sobi.

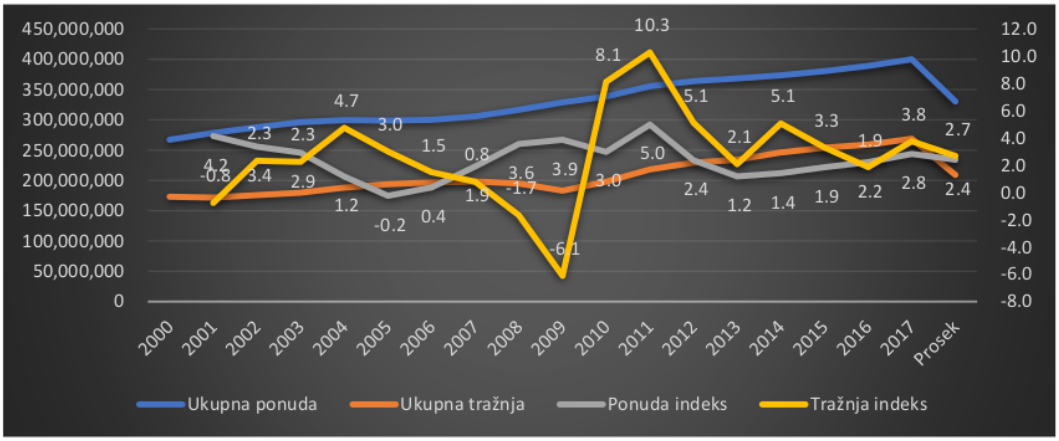
Grafikon 30-Prosečni nivo kretanja RevPAR u hotelima više-srednje kateogirje u reigonu Amerike (2000-2017.) (izvor podataka: STR Global)



Na grafiku ispod prikazano je kretanje ukupne ponude i potražnje za sobama u hotelima više-srednje kategorije u region Amerike u period od 2000-2017.godine. Na grafikonu se nalaze dve skale (sa leve i desne strane) kako bi bilo omogućeno lakše praćenje ukupnog nivoa, ali i dinamike kretanja ponude i potražnje za sobama u hotelima više-srednje kategorije. Odmah možemo zaključiti da tržište beleži pozitivne trendove imajući u vidu 18 godina analiziranog perioda. Prosečna stopa rasta tražnje iznosi 2,7% u proseku godišnje, dok je prosečni rast ponude nešto sporiji I kreće se na nivou od 2,4%. Ukupno gledajući za period od 18 godina i ponuda i potražnja su gotovo duplirane. Najveću oscilaciju zabeležila je turistička tražnja u period od 2006-2010. U tim godinama sa pozitivne stope rasta 1,5% u 2005. godini, tražnja je doživela pad sve do negativnih -6,1% u 2009. Godini nakon čega kreće nagli tržišni oporavak i u godinama koje slede (2010 i 2011) tražnja beleži rekordne stope rasta od 8,1% i 10,3%.

Sa druge strane ponude hotela više srednje kategorije u analiziranom periodu nalazi se u konstantnom porastu. Sa preko 267 miliona soba u 2000. godini dostignut je nivo od preko 400 miliona u 2017. godini. Izuzetak predstavljaju 2001. i 2005. godina kada su tokom analiziranog perioda ostvarene negativne stope rasta ali ne značajno velike već -0,8 i -0,2%. Uporedno gledano sa hotelima iste kategorije u regionu Evrope možemo zaključiti da je ponuda pa i tražnja za hotelima više-srednje kategorije daleko izraženije u regionu Amerike u odnosu na Evropu. Takođe, i dinamika rasta kako ponude, tako i tražnje, brža je u proseku i samim tim dodatno ukazuje na drugačiju dinamiku razvija ovog tržišta. U nastavku se nalazi grafički prikaz, a nakon njega slede i zaključna razmatranja o stanju razvijenosti tržišta regiona Amerike.

Grafikon 31-Ukupna tražnja i ponuda hotela više-srednje kategorije u regionu Amerike i njihovi indeksi (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



9.3 Hotelski lanci na tržištu Azije i Pacifika

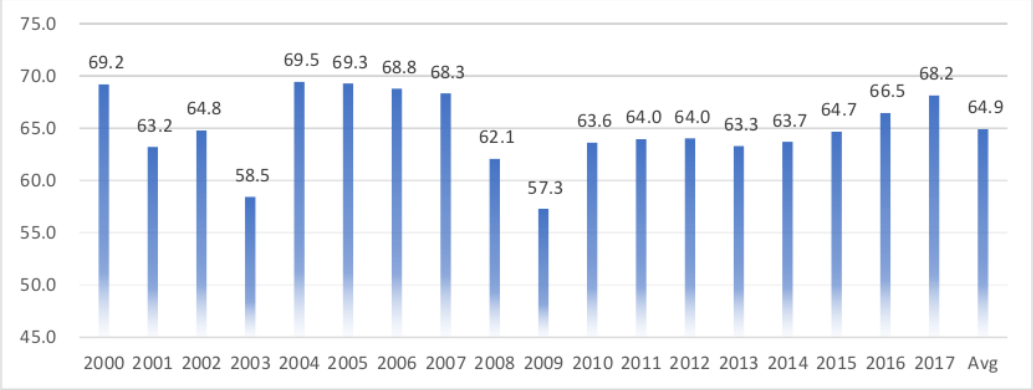
Tržište Azije i Pacifika trenutno je tržište koje beleži najveće stope rasta i investicija kada su turizam i hotelijerstvo u pitanju, ali biće interesantno uporediti sliku i kretanja određenih tržišnih indikatora u prethodnih 18 godina kako bi se stekla što bolja slika o pravcu i dinamici razvoja ovog tržišta. Naravno, posebno interesantno će biti uporediti određene tržišne pokazatelje sa prethodno analiziranim tržištima Evrope i Amerike i sagledati poziciju regiona Azije i Pacifika. Iz tog razloga u nastavku sledi prezentacija rezultata 3 kategorije hotela sa tržišta regiona Azije i Pacifika.

Luksuzni hoteli

Na početku ćemo analizirati tržišnu situaciju kod hotela luksuzne kategorije i to redom: prosečno kretanje iskorišćenosti kapaciteta, zatim prosečno kretanje ADR-a, prosečno kretanje RevPAR-a i ukupno kretanje ponude i potražnje, kao i njihovih stopa rasta. Na grafikonu broj 32 predstavljeno je prosečno kretanje iskorišćenosti kapaciteta kod luksuznih hotela u regionu Azije i Pacifika u periodu 2000-2017. godina. Tokom 18 godina analiziranog perioda prosečna okupiranost iznosila je 64,9%. Prosečni nivo je približan prosečnom nivou hotela iste kategorije iz regiona Amerike i Evrope iako je za nešto niži od hotela iz Amerike a opet sa druge strane malo veći u odnosu na hotele iz Evrope. Tržište luksuznih hotela u regionu Azije i Pacifika da nije bilo imuno na van ekonomske faktore i tržišna kretanja gledano prema iskorišćenosti kapaciteta budući da su najslabije tačke tokom analiziranog perioda 2003. i 2009. godina.

Posmatrajući period od 18 godina to su ujedno i jedine dve godine kada je prosečna iskorišćenost kapaciteta bilo ispod nivoa od 60%. Minimalna iskorišćenost kapaciteta tokom analiziranog perioda ostvarena je upravo 2009. godine kada se u proseku kretala na nivou od 57,3% dok je maksimalna iskorišćenost kapaciteta u proseku bila 2004. godine kada se u proseku kretala tik ispod 70% (69,5% u proseku).

Grafikon 32-Iskorišćenost kapaciteta luksuznih hotela u regionu Azije i Pacifika (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global)

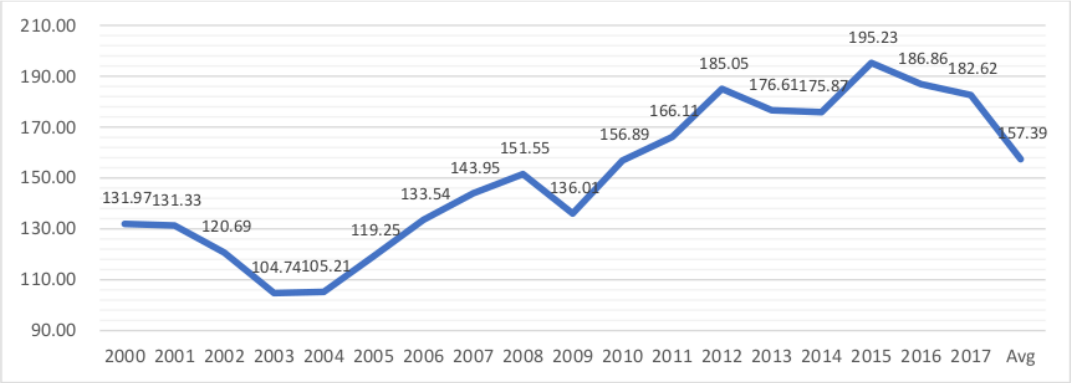


Nakon analize iskorišćenosti kapaciteta sledi analiza prosečnog kretanja ADR u regionu Azije i Pacifika kod hotela luksuzne kategorije. Rezultati su predstavljeni na grafikonu broj 32 u nastavku. Prosečna cena izdate smeštajne jedinice u hotelima luksuzne kategorije u sedamnaestogodišnjem periodu iznosila je 157,39 američkih dolara. Uočljivo je da se radi o prosečno značajno nižem nivou cena u odnosu na tržišta Evrope i Amerike, bez obzira što se radi o istoj kategoriji hotela. Još uočljivije je da maksimalna cena tokom 18 godina analiziranog perioda nije prelazila iznos od 200 dolara po izdatoj sobi, dok je i u Evropi i u Americi prosečna cena tokom 18 godina u proseku bila iznad tog nivoa.

Prosečna cene ukupno gledano beleži jedan stabilan rast, uz manje oscilacije za razliku od zauzeća kapaciteta koje kao da se nalazi u fazi stagnacije. Ipak i ovako uzevši, radi se o povoljnoj tržišnoj tendenciji imajući u vidu da uz rast prosečne cene i istog, pa čak i blagog povećanja iskorišćenosti kapaciteta dolazi do porasta obima prihoda. ADR kao i iskorišćenost kapaciteta očigledno nisu pokazali rezistentnost na uticaj spoljnih uticaja na tržište pa su tako najveće tačke kolebanja doživeli u 2003. godini i 2009. godini uslovima ekonomskih i ne ekonomskih kriza. Minimalna prosečna naplaćena cena u sedamnaestogodišnjem periodu iznosila je 104,74 dolara i to u 2003. godini, dok je maksimum u proseku ostvaren u 2015. godini kada je ADR iznosio 195,23 dolara u proseku.

Na grafikonu broj 33 u nastavku prikazano je prosečno kretanje ADR u hotelima luksuzne kategorije u regionu Azije i Pacifika u periodu od 2000-2017. godine.

Grafikon 33- Prosečno kretanje ADR kod hotela luksuzne kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godine) (izvor podataka: STR Global)



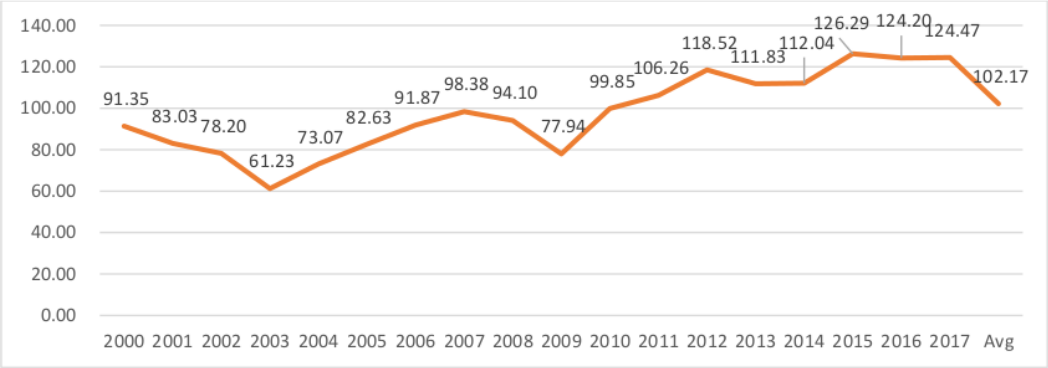
Nakon analize ADR, sledi analiza kretanja prihoda po raspoloživoj smeštajnoj jedinici. U nastavku će biti predstavljeno njegovo prosečno kretanje na godišnjem nivou u periodu 2000-2017. godina. Na grafikonu broj 34 vidimo da RevPAR tokom 18 godina analiziranog perioda beleži konstantan rast. Ovaj pokazatelj je u bliskoj vezi sa dinamikom rasta i kretanja ukupne ponude soba u ovoj kategoriji hotela, kao i prosečnim ADR naravno.

Prosečni RevPAR u periodu 2000-2017. godina iznosio je 102,17 dolara za svaku raspoloživu smeštajnu jedinicu. Kao i kod ADR, radi se o značajno nižem nivou prihoda po raspoloživoj smeštajnoj jedinici u odnosu na tržište regiona Evrope i Amerike. Minimalni prihod po raspoloživoj sobi je zabeležen u 2003. godini i iznosio je 61,23 dolara dok je maksimum ostvaren iste godine kada je ostvarena i prosečno najveća cena sobe a to je 2015. godina. Te godine prosečan RevPAR u regionu Azije i Pacifika u hotelima luksuzne kategorije iznosio je 126,29 dolara za svaku raspoloživu smeštajnu jedinicu.

Kao i od prethodnih tržišnih indikatora i RevPAR je zabeležio negativne stope u trenucima kada su na tržištu delovali uslovi koji se mogu okarakterisati kao krizni. Ipak, kao i kod drugih pokazatelja i kod RevPAR vidimo snažnu i brzu reakciju i oporavak tržišta gotovo odmah naredne godine u odnosu na momenat izbijanja krize. RevPAR se na tržištu Azije i Pacifika poslednjih godina nalazi u fazi bliskoj svom višegodišnjem maksimumu i imajući u vidu i druge tržišne tendencije kao što je povećani obim turističkog prometa, možemo zaključiti da je tržište još uvek u fazi rasta.

Nakon grafika 32 sledi uporedna analiza ponude i potražnje za luksuznim sobama u regionu Azije i Pacifika.

Grafikon 34-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima luksuzne kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



Za kraj analize ostaje da se istraži kretanje ukupne ponude i potražnje za luksuznim hotelima u regionu Azije i Pacifika, kako bismo mogli da ustanovimo prirodu i dinamiku rasta, ali i predvidimo buduće tokove na ovom tržištu. Takođe, biće interesantno uporediti kretanja ponude i tražnje za ovom kategorijom hotela u odnosu na druge regione prethodno analizirane, Evropu i Ameriku. Na grafikonu broj 35 prikazane su četiri linije i dve različite skale. Dve skale sa leve i desne strane pokazuju nivo ukupnog kretanja ponude i potražnje (leva skala) i procentualne promene u odnosu na nivo iz prethodne godine (desna skala).

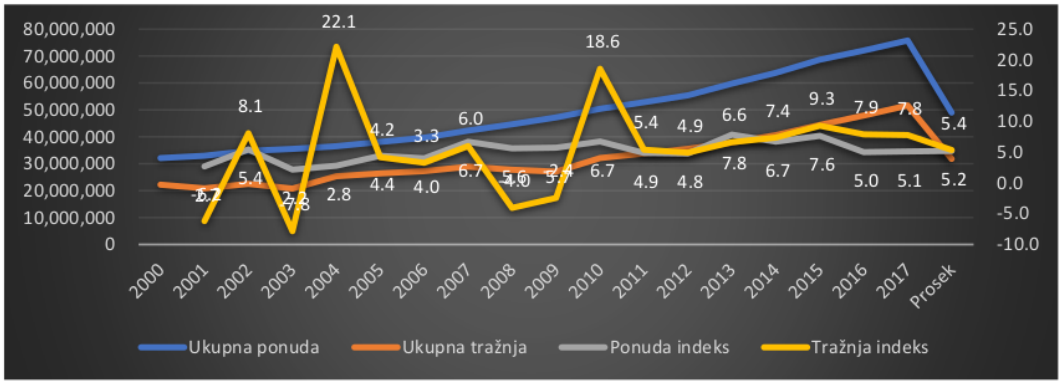
Na grafikonu 35 možemo videti da je u toku snažan rast i ponude i potražnje na tržištu luksuznih hotela u periodu 2000-2017. godina. Ukupna ponuda je doživela više nego dupli rast za period od 18 godina. Sa nešto više od 32 miliona smeštajnih jedinica u 2000. godini ukupna ponuda soba u luksuznim hotelima dostigla je nivo od preko 75 miliona i 700 hiljada u 2017. godini.

Sa druge strane, i tražnja je pokazala snažni rast pa je tako sa 22 miliona i 200 hiljada izdatih smeštajnih jedinica u 2000. godini, u 2017. godini dostignut nivo od preko 51 miliona i preko 600 hiljada izdatih smeštajnih jedinica. U proseku i tražnja i ponuda su rasle sa godišnjom stopom rasta od preko 5% (tražnja 5,4%, a ponuda 5,2%). Ipak, njihova dinamika je bila različita. Turistička tražnja mnogo je oscilirala i jasno je na grafiku vide intervali kada je imala negativne stope a zatim i nagle skokove. U pitanju su 2001,2003, 2008. i 2009. godina kada su zabeležene negativne stope, dok su najveći skokovi zabeleženi upravo nakon navedenih perioda

i to 22,1% rast u 2004. i 18,6% u 2010. godini. Ovo su intervali kada je prevashodno tražnja bila pod dejstvom eksternih faktora.

Ponuda sa druge strane je imala daleko ravnomerniju stopu kretanja. U pitanju nisu male stope rasta, već prosečno preko 5%, dok je najveća stopa rasta iznosila 7,8%. Za razliku od tražnje, ponuda nije imala negativne stope rasta u analiziranom periodu. Ilustracija sledi na grafiku u nastavku.

Grafikon 35-Ukupno kretanje ponude i potražnje za luksuznim hotelima i njihovo indeksno kretanje u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



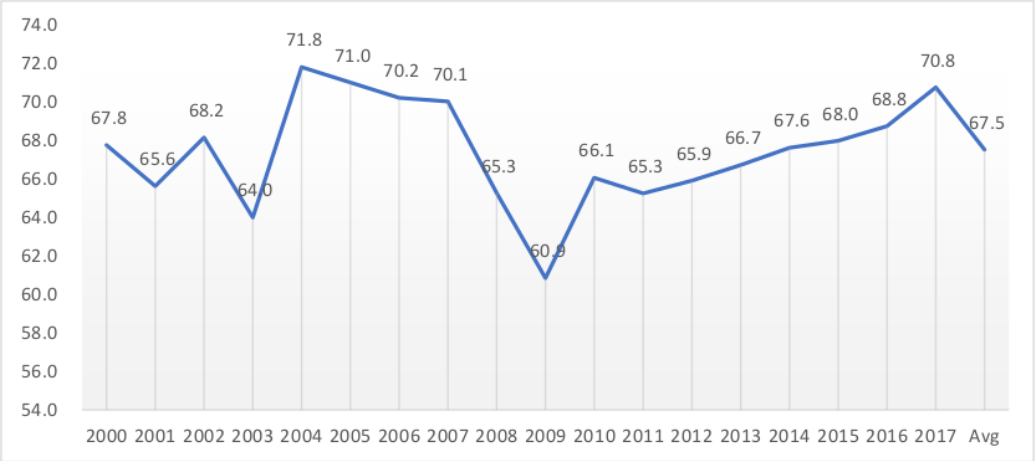
Hoteli više kategorije

Nakon analize hotela luksuzne kategorije, u nastavku ćemo analizirati tržišne indikatore kod hotela više kategorije u regionu Azije i Pacifika. U nastavku se nalazi grafikon 34 na kojem su prezentovani podaci o iskorišćenosti kapaciteta hotela više kategorije u regionu Azije i Pacifika za period od 2000-2017. godine. Prosečna okupiranost tokom svih 18 godina analiziranog perioda kreće se na godišnjem nivou od 67,5% Iskorišćenost kapaciteta ukoliko se poredi sa hotelima iz regiona Amerike ili Evrope, u proseku se na sedamnaestogodišnjem periodu kreće na istom nivou. Ono što je pak različito, jeste dinamika kretanja prosečne iskorišćenosti kapaciteta kod hotela više kategorije u regionu Azije i Pacifika u odnosu na dva prethodno analizirana regiona.

Pre svega, posmatrajući grafikon, uočljivo je da je period pre izbijanja svetske ekonomske i finansijske krize bio vrlo povoljan gledano sa aspekta iskorišćenosti kapaciteta za hotele više kategorije nego što je to možda bio u drugim regionima. Međutim, posledice izbijanja krize su se značajno reflektovale na iskorišćenost kapaciteta ovih hotela u to se jasno vidi u negativnom rastu okupiranosti iz 2007 u 2009. godinu kada je iskorišćenost kapaciteta u proseku opala za 10%. Ono što je takođe indikativno, jeste vremenski period koliko je ovom

tržištu bilo potrebno za izlazak iz krize i povratak na nivo uoči njenog izbijanja. Tek 2017. godine tržište hotela više kategorije u regionu Azije i Pacifika dostiže 70% iskorišćenosti kapaciteta, dakle punih 8 godina nakon veliko pada. Naravno, biće interesantno uporediti kretanje i prosečne cene koja je u bliskoj vezi sa nivoom iskorišćenosti kapaciteta, ali na ovom mestu, posmatrano izolovano, možemo reći da je tržište gledano sa aspekta iskorišćenosti kapaciteta imalo značajne oscilacije, tj. da su tržišne promene ostavile snažan efekat na iskorišćenost kapaciteta.

rafikon 36-Prosečna iskorišćenost kapaciteta hotela više kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



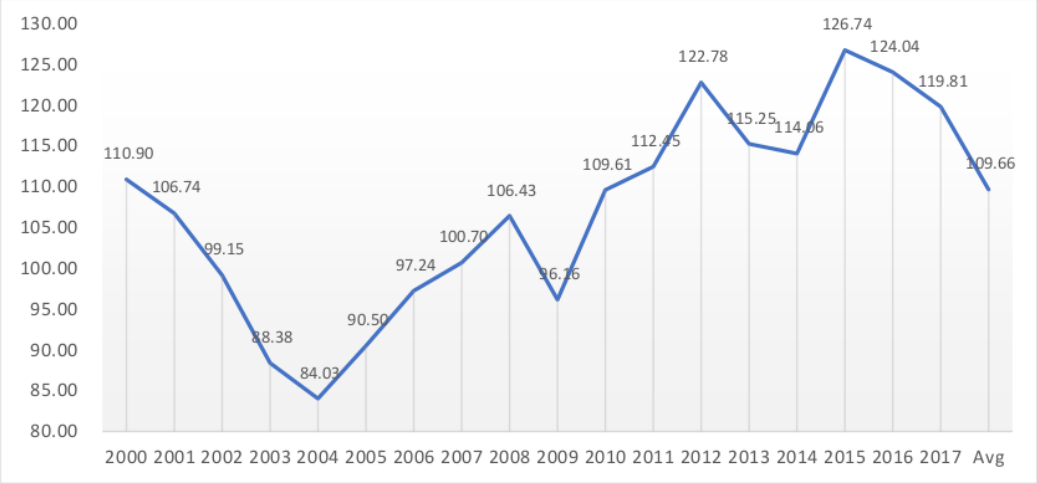
Kao što je već spomenuto, iskorišćenost kapaciteta i prosečna cena smeštajne jedinice u bliskoj su vezi i direktnoj zavisnosti, te tako njihovo dejstvo ne bi trebalo izolovano posmatrati. U malopređašnjem primeru, analizirali smo isključivo iskorišćenost kapaciteta, dok ćemo sada sa saznanjima vezanim za prosečno kretanje okupiranosti i kretanje prosečnog nivoa cena, moći da damo i uzajamno tumačenje. Na grafiku ispod moguće je videti prosečno kretanje ADR indikatora u hotelima više kategorije na godišnjem nivou u hotelima više kategorije u regionu Azije i Pacifika.

Prvi utisak govori da je ADR takođe kao i iskorišćenost kapaciteta bila pod velikom varijacijom i da su na ADR snažan uticaj definitivno imali i van ekonomski faktori. Prosečan nivo ADR tokom analiziranog perioda zadržao se na 109,66 dolara za izdatu smeštajnu jedinicu, iako se tokom 18 godina analiziranog perioda kretao od minimalnih 84,3 dolara u 2004. godini do maksimalnih 126,74 dolara po smeštajnoj jedinici u 2015. godini. Radi se dakle o više od 50% skoka vrednosti direktno uporedno gledano 2004-2015. godina. Ono što izdvaja i razlikuje

ovo tržište u odnosu na druga tržišta u regionu Amerike i Evrope jeste duži negativni trend koji je trajao od 2000-2004. godine nakon čega praktično kreće jedan kontinuiran rast izuzevši 2009. godinu nakon krize i jedan blagi pad 2013. i 2014. godine.

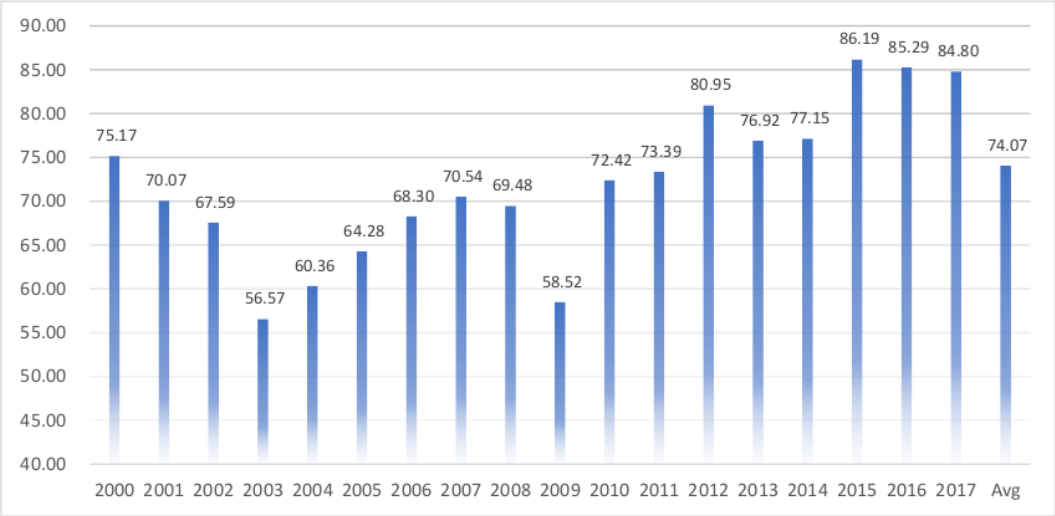
Ono što je interesantno jeste da te prosečno manje cene nisu stimulisale veći broj posetilaca i ukupno veću tražnju, budući da je nivo iskorišćenosti kapaciteta u tom periodu gotovo stagnirao i pomerio se za manje od jednog procenta (sa 67,6% na 68%).

Grafikon 37-Prosečno kretanje ADR u hotelima više kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



Nakon analize kretanja prosečne cene izdate smeštajne jedinice i iskorišćenosti kapaciteta gde smo uočili da se radi o prilično nestabilnim i tržišno osetljivim indikatorima, potrebno je da se izvršimo analizu prosečnog kretanja ukupnog prihoda po raspoloživoj smeštajnoj jedinici na godišnjem nivou tokom analiziranog perioda. Prosečan RevPAR u hotelima više kategorije u regionu Azije i Pacifika tokom 18 godina posmatranog perioda bio je na nivou od 74,07 dolara po raspoloživoj smeštajnoj jedinici. Ukoliko bi se posmatralo uporedo sa regionom Amerike i Evrope, interesantno je da se radi o prosečno značajno većem prihodu po raspoloživoj sobi u odnosu na stari kontinent dok se u proseku radi o 5$ nižem indikatoru u odnosu na tržište Amerike. Ono što je možda još indikativnije od ovih podatka jeste činjenica da se prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici značajno oporavio nakon velikog pada u 2009. godini posle izbijanja krize i da se od tada nalazi u fazi gotovo konstantnog rasta, te da u godinama nakon toga dostiže nivoe koje nije u prethodnoj deceniji.

Grafikon 38-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima više kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global)



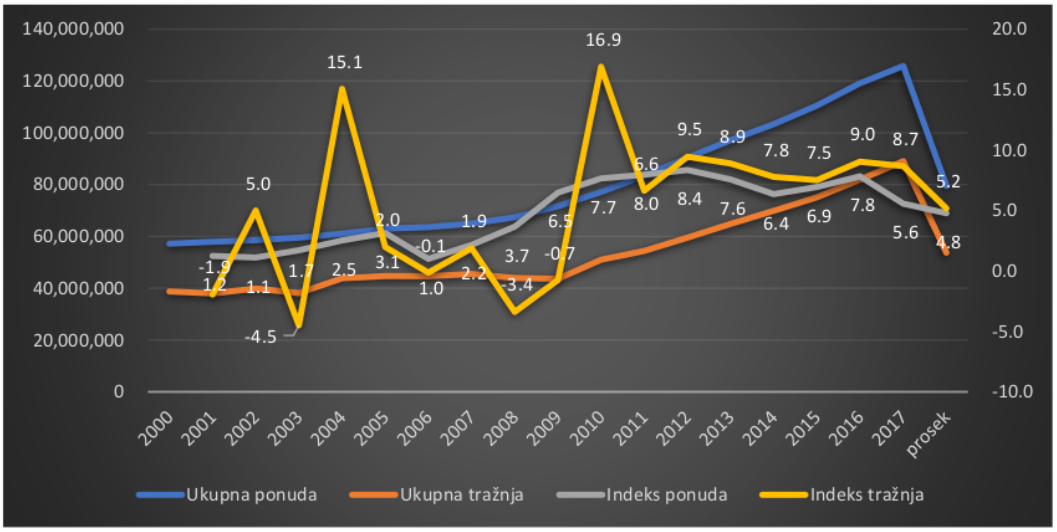
Sledi analiza kretanja ponude i potražnje za sobama u hotelima više kategorije u region Azije i Pacifika. Kretanje ponude i potražnje, kao i njihova dinamika ali i stepeni reagovanja na tržišne i druge promene zapravo diktiraju I utiču na rezultate svih drugih analiziranih indikatora. U najsnažnijoj korelaciji nalazi se prihod po raspoloživoj sobi budući da sam RevPAR prethodno analiziran zapravo sadrži u imeniocu broj raspoloživih soba, što je jednako ponudi.

Na grafikonu broj 39, prikazane su četiri krive koje zapravo prate dve različite skale. Sa leve strane prikaza je skala u odnosu na koju je moguće ispratiti nivo kretanja ukupne ponude i potražnje za sobama više kategorije u ovom regionu (plava i narandžasta linija), dok se sa desne strane nalazi skala u odnosu na koju je moguće ispratiti njihovo procentualno pomeranje iz godine u godinu (žuta i siva linija)

Ono što se odmah može uočiti jeste da su tokom sedamnaest godina analiziranog perioda rast ostvarili i ukupna ponuda i potražnja, te da su zapravo doživele takav rast da se ukupan obim i ponude i potražnje duplirao i rastao čak i više od toga. U proseku, radi se o prilično sličnom nivou rasta, a to je 5,2% prosečni rast tražnje i 4,8% rast ponude. Međutim, ako se pogleda grafikon uočava se da je ponuda rasla daleko stabilnije i ravnomernije u odnosu na tražnju. Osim toga tokom ovih 18 godina, turistička ponuda nije imala faze negativnog rasta, i najniži rast je ostvaren 2006. godine kada je iznosio 1%.

Sa druge strane turistička tražnja pokazala je velike oscilacije kada je beležila negativne stope od po -4,5% u2003. godini, zatim -3,4% u 2008. godini, ali isto tako i velike procente rasta i oporavka u godinama iza tih negativnih stopa. Posebno se izdvajaju 2004. godina i prosečna stopa rasta od 15,1% i 2010. godina sa prosečnom stopom rasta od 16,9%.

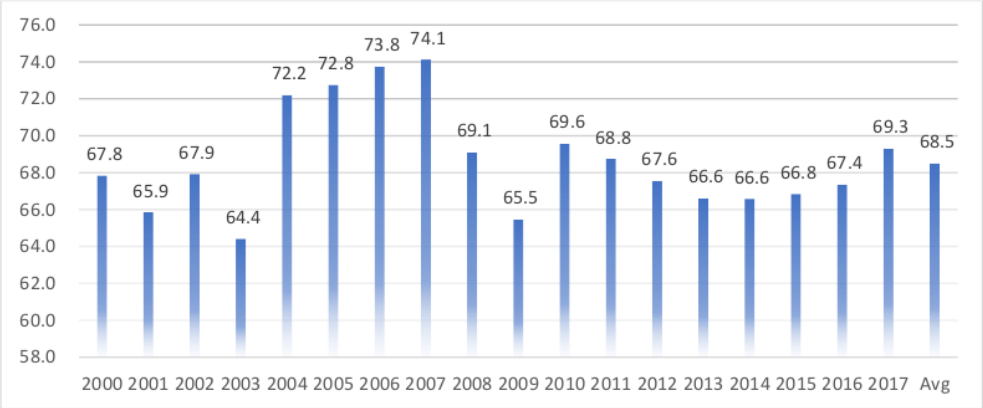
Grafikon 39-Kretanje ukupne ponude i potražnje kao i njihovih indeksnih poena kod hotela više kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



Hoteli više srednje kategorije

U okviru regiona Azije i Pacifika, prosečna godišnja iskorišćenost kapaciteta u intervalu od 2000-2017. godine kretala se na nivou od 68,5%. Uporedno gledano sa tržištem Amerike i Evrope radi se o tržištu sa najvećim prosečnim nivoom iskorišćenosti kapaciteta. Ono što je indikativno posmatrajući Grafikon jeste da se tržište i gotovo 10 godina nakon izbijanja ekonomske krize nije u potpunosti oporavilo. Najveće stope iskorišćenosti kapaciteta ovo tržište zabeležilo je nakon 2003. godine u kojoj je imalo pad sa 67,9% iz 2002. na 64,4% u 2003. Nakon tog pada kreće značajan oporavak tržišta i veliki skok u narednoj godini i prosečnu popunjenost hotela na nivou od 72,2% u 2004. godini a zatim i uzastopni rast i naredne tri godine.

Grafikon 40-Prosečna iskorišćenost kapaciteta u hotelima više srednje kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



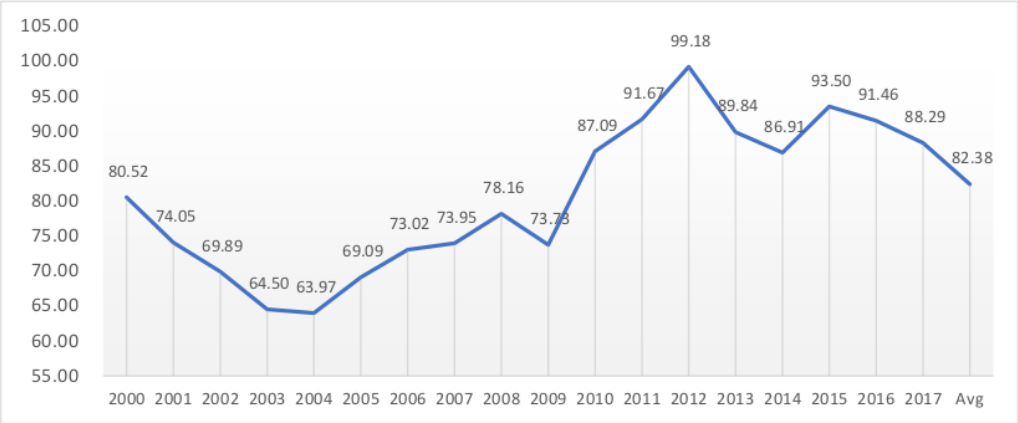
Maksimalna iskorišćenost kapaciteta zabeležena je 2007. godine u godini uoči izbijanja krize kada se prosečna iskorišćenost kretala na nivou od 74,1% na godišnjem nivou. Posledice ekonomske krize jasno se vide na grafikonu broj 40, a podataka da od 2007. godine na ovom tržištu nije ostvarena iskorišćenost kapaciteta od 70% ili više dovoljno je ilustrativan i ukazuje na snažan udarac koje je ovo tržište pretrpelo. Međutim, ono što ipak ne bi trebalo gubiti iz vida jeste kretanje prosečnog ADR u istom periodu. Analizom grafikona na kojem je prezentovano kretanje ADR biće daleko lakše dati preciznije tumačenje kako nivoa iskorišćenosti kapaciteta, tako i adekvatnosti cenovne politike.

Na grafikonu broj 41 u nastavku dat je prikaz kretanja prosečne cene izdate smeštajne jedinice u hotelima više-srednje kategorije u regionu Azije i Pacifika u periodu od 2000-2017. godine. Pored velikih oscilacija, možemo zaključiti da je u poslednjih 18 godina u proseku cena ipak ostvarila rast. Ovo tržište po nivou prosečne cene nalazi se tačno između tržišta Amerike i tržišta Evrope. Evropa ima daleko najnižu prosečnu cenu izdate sobe koja se u analiziranom periodu kretala na nivou od 76 EUR po sobi, dok je u Americi situacija malo drugačija i prosečni sedamnaestogodišnji ADR iznosio je 91,7 dolara. Tako uzevši, region Azije i Pacifika nalazi se u sredini sa svojih 82,38 dolara po izdatoj smeštajnoj jedinici u proseku.

Minimalna cena tokom analiziranog perioda ostvarena je 2004. godine i u proseku se te godine ADR kretao na nivou od 63,97 dolara, dok je maksimum ostvaren u 2012. godini kada je ADR umalo prešao 100$[14].

[14] Prosečan ADR u 2012. godini iznosio je 99,18 američkih dolara

Grafikon 41-Prosečno kretanje ADR u hotelima više-srednje kategorije u regionu Azije i Pacifika (izvor podataka: STR Global)



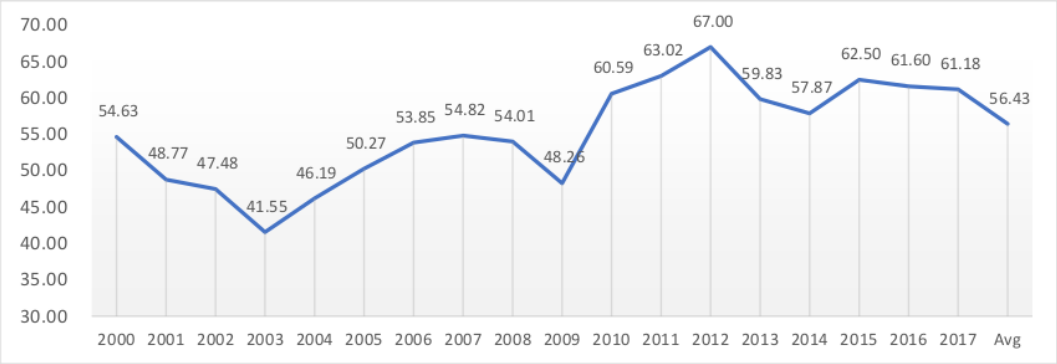
Ono što je uočljivo kod hotela više srednje kategorije u regionu Azije i Pacifika jeste da je prosečna cena zapravo u konstantnom porastu od 2004. godine uz dva perioda kratke stagnacije tj. negativnog rasta. Nakon 2009. godine prosečna cena zapravo doživljava značajan rast i u kombinaciji sa rastom iskorišćenosti kapaciteta zapravo dolazi do značajnog uvećanja prihoda i potpunog oživljavanja tržišta. Dok je nivo zauzeća kapaciteta, u narednim godinama, ostao na približno istom nivou, prosečna cena je rasla i kretala se na nivou većem u odnosu na period pre krize, tako je tržište zabeležilo ukupno veće prihode uz pretpostavku još nižih varijabilnih troškova imajući u vidu isti nivo iskorišćenosti kapaciteta.

Ove pretpostavke bi bilo uputno dodatno potkrepiti analizom prihoda po raspoloživoj sobi, koji bi u tom slučaju trebalo da beleži rekordne nivoe nakon 2009. godine. Iz tog razloga u nastavku je priređen grafički prikaz prosečnog kretanja RevPAR indikatora za period od 2000-2017. godine u hotelima više-srednje kategorije u okviru regiona Azije i Pacifika. Na grafikonu broj 42 uočljivo je da postoji opravdanje za gore iznete pretpostavke, budući da prosečan RevPAR nijedne godine nakon izbijanja krize nije bio na nižem nivou u odnosu na period pre izbijanja krize. Radi se dakle o drugačijem ponašanju tržišta u odnosu na istu kategoriju hotela u regionu Evrope i Amerike.

Na osnovu ovih tvrdnji mogao bi se izneti pogrešan zaključak da je finansijska kriza stimulativno delovala na tržište hotela više-srednje kategorije u regionu Azije i Pacifika. Iako su podaci nepobitni, radi se po svoj prilici o preklapanju momenta kada se Narodna Republika Kina u globalnoj ekonomiji vraća na poziciju jedne od ključnih ekonomija, dok se jedan broj putnika zbog posledica izbijanja krize poslužio supstitutivnim proizvodima i uslugama, tj. da je jedan deo potrošnje preraspodelio i u godinama nakon krize trošio u hotelima niže kategorije.

Minimalan RevPAR tokom analiziranog perioda zabeležen je 2003. godine kada se kretao na nivou od 41,55$ za smeštajnu jedinicu. Suprotno, maksimalni nivo RevPAR u proseku tokom jedne godine zabeležen je 2012. godine kada je bio više od 50% u odnosu na 2003.godinu i kada se kretao na nivou od 67$ za svaku raspoloživu smeštajnu jedinicu.

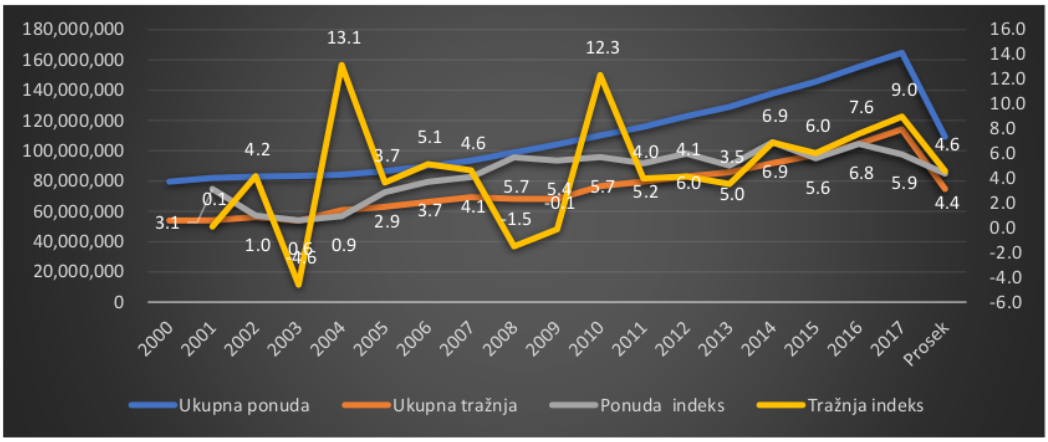
Grafikon 42-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima više-srednje kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



U ovom slučaju prosečni RevPAR se kretao na prosečno većem nivou u odnosu na hotele iste kategorije u regionu Evrope ali i na nešto nižem nivou u odnosu na hotele iz regiona Amerike. Da bismo mogli dati konačan sud o stanju na tržištu hotela više-srednje kategorije u regionu Azije i Pacifika, neophodno je sagledati kretanje ukupne ponude i potražnje za ovom kategorijom soba i njihovu dinamiku tokom analiziranog perioda.

Na grafiku broj 41 u nastavku prokazane su 4 krive i dve skale na kojima je moguće uočiti kretanje ukupne ponude i potražnje za sobama ove kategorije u regionu Azije i Pacifika, ali i njihove dinamike rasta. Ukupno posmatrajući, moguće je zaključiti da je tržište tokom 18 godina doživeli značajan rast i na strani ponude i na strani tražnje. Ukupan nivo i ponude i potražnje na godišnjem nivou dupliran je tokom sedamnaestogodišnjeg perioda. U proseku je rast ponude iznosio 4,4% i tokom analiziranog perioda nije imao stope negativnog rasta. Sa druge strane turistička tražnja u proseku je rasla još većom stopom (4,6%) ali sa značajnim oscilacijama i sa nekoliko godina negativnih stopa rasta.

Grafikon 43-Kretanje ukupne ponude i potražnje i njihovih indeksnih poena u hotelima više-srednje kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



Najveći rast u vidu naglih skokova indeksnih poena tražnja je beležila u periodima odmah nakon krize i to su bile 2004. godina i prosečan rast od 13,1% i 2010. godina i prosečan rast te godine od 12,3%. Turistička ponuda, imala je daleko ujednačeniji rast koji se kretao u opsegu od 0,6 u 2003. godini kada je tražnja opala za 4,6% pa sve do 6,8% rast u 2016. godini.

9.4 Hotelski lanci na tržištu Afrike i Bliskog Istoka

Tržište Afrike i Bliskog istoka praćeno kroz turistički promet i tržišno učešće u odnosu na druge regione predstavlja najslabije razvijeno turističko tržište. Pa ipak u okviru tog tržišta postoje turistički izuzetno razvijene zemlje u kojima turizam predstavlja jednu od ključnih privrednih delatnosti i koje i po obimu i strukturi turističke ponude a i tražnje ne zaostaju za privredno i turistički razvijenim zemljama u drugim regionima. Imajući u vidu da se uzorak ovog istraživanja odnosi i na hotele tri različite kategorije u skladu sa klasifikacijom od strane STR, u nastavku ćemo dati tumačenje situacije na tržištu Bliskog istoka i Afrike u periodu od 2000-2017. godine.

Na početku dat je prikaz stanj u kategoriji luksuznih hotela i to redom prema indikatorima kao što su: iskorišćenost kapaciteta, prosečna cena izdate smeštajne jedinice, prihod po raspoloživoj sobi i nivo i dinamika ukupne ponude i potražnje za sobama u okviru kategorije.

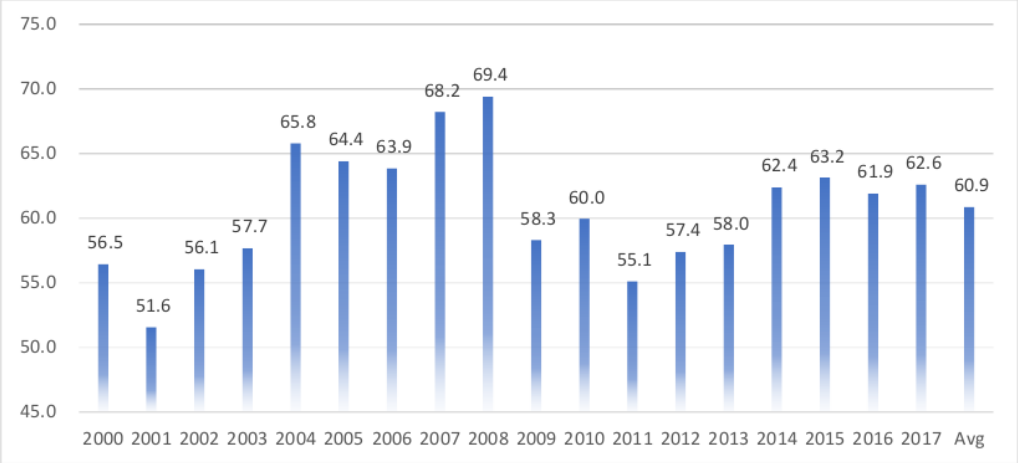
Luksuzni hoteli

Kod hotela luksuzne kategorije analiziramo iskorišćenost kapaciteta kao jedan od najčešće citiranih i navođenih indikatora poslovanja hotelskih preduzeća regionu Afrike i Bliskog istoka. Na grafikonu u nastavku dat je prosečan godišnji nivo iskorišćenosti kapaciteta u periodu od 2000-2017. godine. Prosečna iskorišćenost kapaciteta u hotelima luksuzne

kategorije u sedamnaestogodišnjem periodu iznosila je 60,9 procenata. Uporedno gledano sa hotelima u regionu Evrope, Amerike ali i Azije i Pacifika odmah se može zaključiti da se radi o tržištu na kojem luksuzni hoteli u proseku ostvaruju najnižu iskorišćenost kapaciteta.

Ono što je takođe indikativno jeste da se tržište teško oporavlja od posledica ekonomske krize koje se u odnosu na iskorišćenost kapaciteta najsnažnije odrazila u 2009. godini, ali je i nakon te godine nastavilo da oscilira i još uvek nije dostignut nivo iskorišćenosti kapaciteta kao u godinama uoči krize. Ipak, kao što je već poznato, iskorišćenost kapaciteta i ADR su blisko povezani, pa je interesantno analizirati situaciju sa prosečnim kretanjem ADR, budući da niža iskorišćenost kapaciteta ili njegova stagnacija gledano sa aspekta ukupnog prihoda ne mora nužno da znači lošiju poziciju.

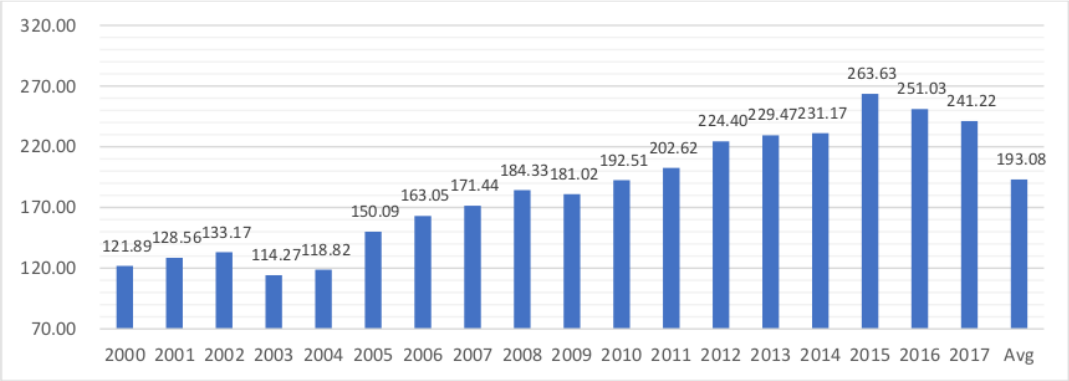
Grafikon 44-Iskorišćenost kapaciteta kod hotela luksuzne kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



Na grafikonu 45 prikazan je prosečan nivo ADR u hotelima luksuzne kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka u periodu od 2000-2017. godine. Posmatrajući grafikok uočavamo da je tokom 18 godina došlo do gotovo eksponencijalnog rasta prosečne cene u ovom regionu kod luksuznih hotela. Ipak, uporedno gledano sa luksuznim hotelima u regionu Amerike ili Evrope radi se o prosečno značajno nižoj ceni, dok uporedno gledano sa tržištem Azije i Pacifika, tržište Afrike i Bliskog istoka ipak beleži prosečno veći ADR. Za razliku od tržišta Azije i Pacifika na čiji je prosečni nivo ADR uticao snažan pad pod dejstvom velikih kriza koje su nastale na međunarodnom tržištu s početka XXI veka (SARS virus, virus H1N1) tržište Bliskog istoka i Afrike je od samog početka perioda imalo značajno niži ADR i iako je kriza uticala na stvaranje negativne stope, praktično od 2005. godine u manje oscilacije tržište

se nalazi u jednom linearnom porastu kada se prati prosečan nivo cena. Grafički prikaz sledi u nastavku.

rafikon 45-Prosečno kretanje ADR u hotelima luksuzne kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)

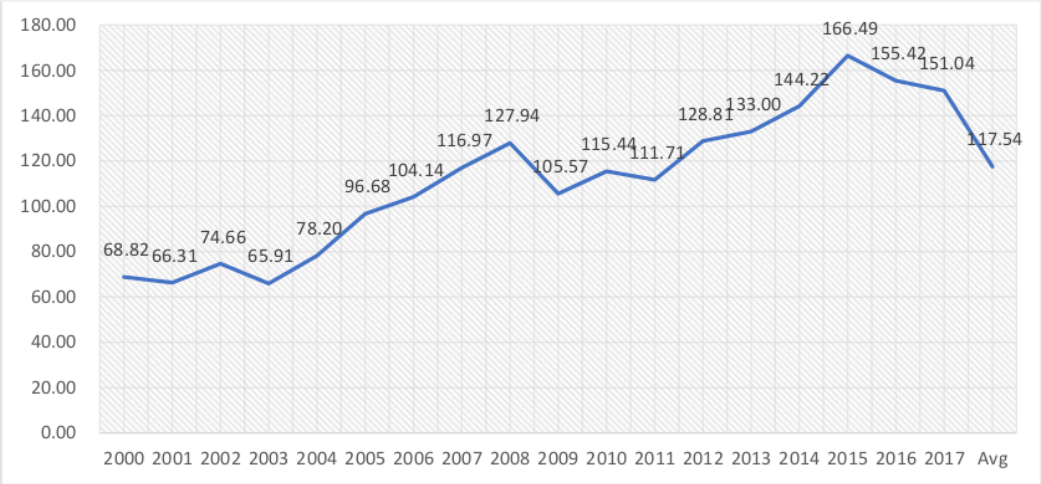


RevPAR i njegov prosečni godišnji nivo, kao i dinamika kretanja kod luksuznih hotela. Kao i kod ADR, analizom grafikona (grafikon broj 44 u nastavku) jasno je da je prihod po raspoloživoj sobi u proseku gotovo dupliran tokom analiziranog perioda. Prosečan nivo prihoda po raspoloživoj sobi tokom 18 analiziranih godina iznosio je 117,54 američka dolara za svaku raspoloživu smeštajnu jedinicu. Najniži nivo RevPAR tokom posmatranog perioda ostvaren je u početnim godinama XXI veka (minimum je zabeležen u 2003. godini - $65,91) dok je na istorijskom maksimumu RevPAR u poslednjih nekoliko godina posmatranog perioda (maksimum zabeležen u 2015. godini – $166,49).

Nakon 2004. godine prihod po raspoloživoj sobi beleži značajne znake oporavka i praktično izuzimajući 2009. godinu nalazio se u fazi konstantnog rasta. Ono što je takođe indikativno, ali još uvek kratko za iznošenje čvršćih zaključaka jesu i dve godine uzastopno negativnog rasta u 2016. i 2015. godini. Činjenica je da i pored tog pada nivo prihoda po raspoloživoj sobi ostaje veći u odnosu na 2014. godinu, ali je definitivno na snazi jedan kraći period negativnih tendencija u prihodu po raspoloživoj sobi, pre svega izazvan padom prosečne cene, imajući u vidu da je okupiranost praktično u stagnaciji.

Kao što je već i ranije pominjano, to je da je RevPAR zapravo u velikoj korelaciji sa kretanjem ponude i potražnje za sobama, zbog čega ćemo se u nastavku posvetiti analizi ovog pokazatelja.

Grafikon 46-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima luskuzne kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global)



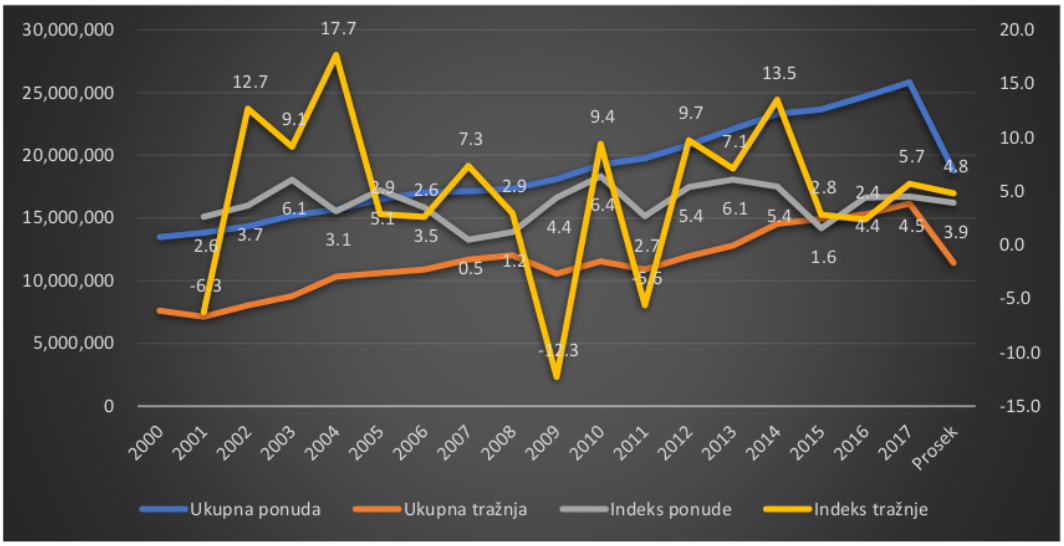
Na grafiku 45 u nastavku prikazano je kretanje ukupne ponude i potražnje za luksuznim smeštajnim jedinicama u region Bliskog istoka i Afrike u period od 2000-2017. Godine. Takođe na istom grafiku nalaze se i prosečna procentualna kretanja ponude i potražnje (godina za godinom). Grafikon 44 iz tog razloga sadrži 4 krive i dve različite skale. Sa leve strane prikazana je skala na osnovu koje je moguće ispratiti ukupan nivo kretanja ponude (plava kriva) i potražnje (narandžasta kriva), dok se sa desne strane nalazi skala na osnovu koje je moguće pratiti nivo procentualnih pomeranja ponude i potražnje. Takođe, na samim krivama koje ukazuju na dinamiku kretanja evidentirani su procentualni iznosi koji precizno ukazuju na dinamiku rasta svakog indikatora.

Tražnja za luksuznim smeštajnim jedinicama u regionu Afrike i Bliskog istoka u proseku je ostvarivala rast od 4,8%, dok je ponuda, gledano prema broju smeštajnih jedinica beležila prosečan rast od 3,9%. Turistička ponuda tokom celog perioda nije imala negativne intervale, naprotiv sve godine je ostvarena pozitivna stopa rasta i najniži rast bio je 1,6% u 2015. godini, dok je najveći procentualni rast ostvaren 2010. godine i tada je iznosio 6,4%.

Sa druge strane tražnja je imala vrlo nagle oscilacije i imajući u vidu stabilnosti i blagi kontinuirani rast cena, ovakve oscilacije u tražnji ne možemo pripisati ceni pa čak ne do kraja ni čisto ekonomskim faktorima, budući da je tražnja u 2011. godini, kada je na gotovo svim drugim tržištima počeo da se nazire kraj krizi ili čak potpuni izlazak (posmatrano kroz pokazatelje turističkog prometa) zabeležila negativnu stopu od čak -5,6%. Ovo tržište tokom analiziranog perioda bilo je sedište i određenih političkih i socijalnih turbulencija te su ti ne

ekonomski faktori svakako ostavili svoj uticaj na tražnju. Ipak, dejstvo takvih faktora na tražnju je kratkotrajno a tražnja ima izraženu želju za istraživanjem ovog regiona, budući da su stope rasta nakon ovih perioda izrazito velike (npr. 17,7 u 2004. godini ili 13,5% u 2014. godini).

Grafikon 47-Kretanje ukupne ponude i potražnje i njihovih indeksnih poena za hotelima luksuzne kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global)



Hoteli više kategorije

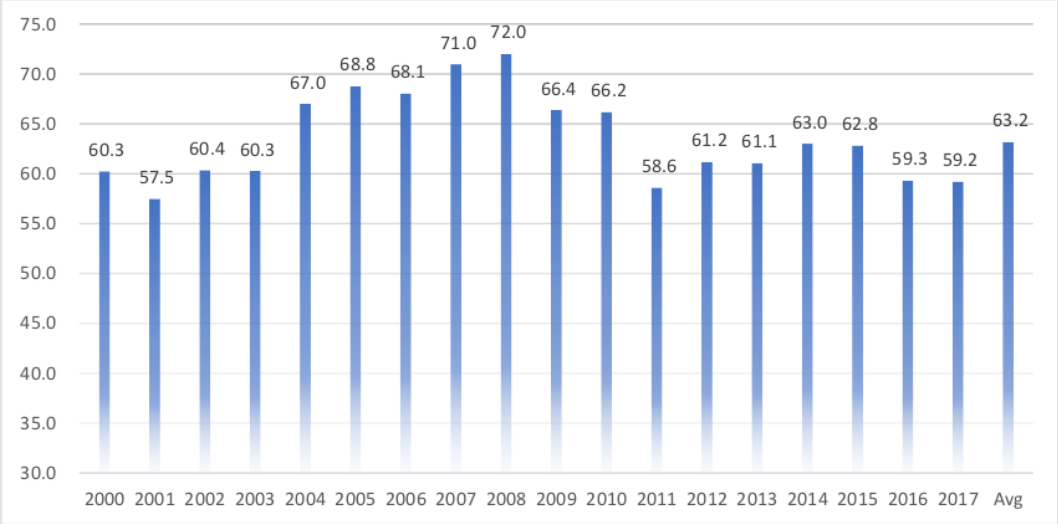
Kao što smo videli kod hotela luksuzne kategorije, tržište Afrike i Bliskog istoka ne beleži prosečno visoko zauzeće kapaciteta, ali vodi prilično stabilnu cenovnu politiku uz značajne i snažne oscilacije tražnje koja je, prosečno gledano u porastu tokom višegodišnje analize. Urađena je i analiza tržišta i tržišnih indikatora kod hotela više kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike. Prvenstveno dajemo prikaz zauzeća kapaciteta izražen u procentima na godišnjem nivou. Prosečna iskorišćenost kapaciteta tokom 18 godina posmatranog perioda kreće se ne nivou od 63,2%. Kao i kod luksuznih hotela, uporedno gledano sa svim ostalim regionima, ovaj region beleži najnižu stopu iskorišćenosti kapaciteta.

Međutim, ono što je ipak indikativno kod hotela više kategorije, to je da se iskorišćenost kapaciteta ipak kretala na relativno uravnoteženom nivou i da nije pokazala velike oscilacije. Značajan skok od preko 10% zauzeća kapaciteta u odnosu na prethodnu godinu dogodio se 2004. godine u odnosu na 2003. godinu, dok je negativan trend zabeležen od 2008. godine pa sve do kraja 2011. godine zapravo. Oporavak tržišta gledano kroz iskorišćenost kapaciteta 2012. godine ali se od tada pa sve do 2017. godine tržište nalazi praktično u zoni stagnacije.

Najveća prosečna iskorišćenost kapaciteta zabeležena je u 2008. godini i tada se kretala na nivou od 72% dok je minimum zabeležen 2001. godine kada je iznosio 57,5%.

Kao što se može primetiti opseg u okviru kojeg je oscilirala iskorišćenost kapaciteta je relativno uzak što pokazuje na dobre tržišne indikatore. Grafički prikaz dat je na grafikonu 48 u nastavku.

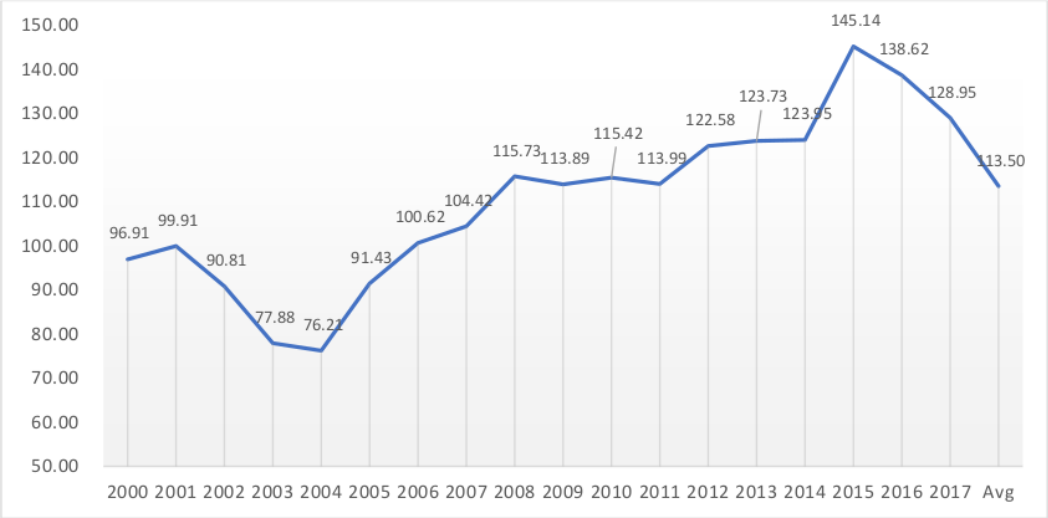
Grafikon 48-Prosečna iskorišćenost kapaciteta u hotelima više kategorije u region Afrike I Bliskog istoka (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



Pored zauzeća kapaciteta od značaja je uočiti i kretanje prosečnog nivoa cena kod ovih hotela. Prosečna cena tokom ovih 18 godina posmatranog perioda zabeležila je rast, ali interesantno je da osim dva perioda kada je došlo do značajnije varijacije, da je tržište gledano po nivou cena bilo u mirovanju, te da je ček i konstantno umereno raslo. Ta dva perioda su od 2001-2004. godine kada je cena bila u padu, nakon čega kreće da se oporavlja i zadržava se na nivou od 113-115$ a zatim opet značajno skače 2015. za preko 17% i nakon toga se polako spušta na nivo od 128$ u 2017. godini.

Apsolutni minimum u posmatranom periodu registrovan je 2004. godine uz prosečan ADR od 76,21$ dok je apsolutni maksimum zabeležen više od deset godina kasnije, 2015. godine kada je prosečni ADR iznosio 145$.

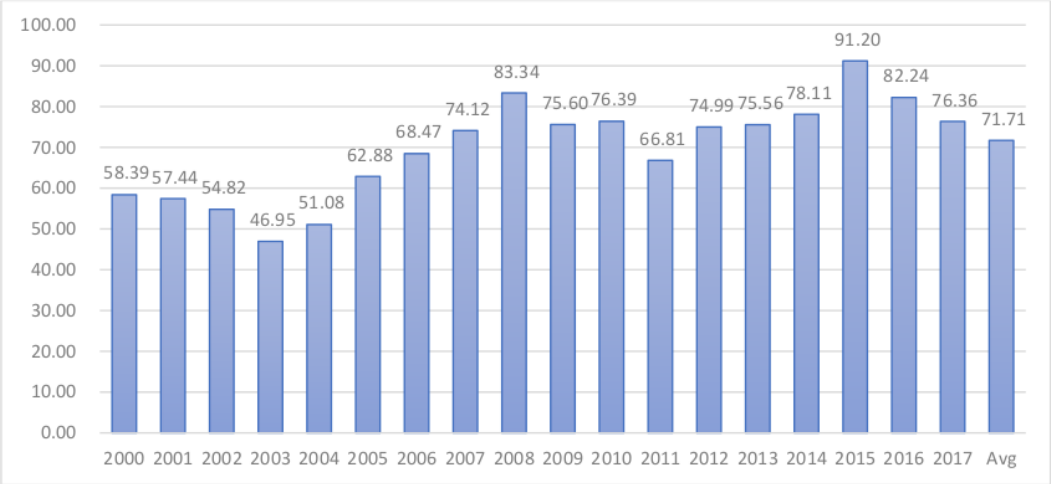
Grafikon 49-Prosečno godišnje kretanje ADR u hotelima više kategorije u regionu Afrik i Bliskog istoka (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global)



Nakon analize prosečne cene, fokusiraćemo se i na nivo i dinamiku kretanja prosečnog Prihoda po raspoloživoj sobi, kako bismo mogli da iznesemo zaključak i o uzajamnom kretanju cene i ukupnog broja posetilaca ali u isto vreme i rasta ponude. Ovo je ukratko razlog zašto je RevPAR viđen kao jedan od ključnih top line indikatora. Na grafikonu 50 u nastavku prikazano je kretanje RevPAR u periodu 2000-2017. godina izražen u dolaru kao novčanoj jedinici. Prosečan RevPAR tokom sedamnaest godina posmatranog perioda iznosi 71,71$. To je značajno niže i od tržišta hotela više kategorije i u Evropi i u Americi, dok je zanemarljivo niži u odnosu na RevPAR kod hotela više kategorije iz regiona Azije i Pacifika.

Maksimalan RevPAR zabeležen je 2015. godine koja je evidentno u ovom regionu bila jedan od najuspešnijih godina za hotele. Te godine, prosečan RevPAR iznosio je 91,20$. Suprotno tome, najslabija godina gledano prema prihodu po raspoloživoj sobi, bila je 2003. godina kada je RevPAR praktično bio na 50% svoje vrednosti iz 2015. godine (situacija je zapravo obrnuta, 2015. godine RevPAR je dostigao gotovo 200% vrednosti iz 2004. godine).Sve ukupno posmatrano RevPAR je u porastu tokom 18 godina posmatranog perioda uz nekoliko perioda oscilacije. Izuzimajući 2003. godinu možemo ustanoviti dva nivoa kretanja RevPAR. Prvi pre ekonomske krize kada je RevPAR bio u konstantnom porastu i period nakon krize kada se REvPAR nalazi u fazi konsolidacije, ali zadržava ipak značajno veći nivo u odnosu na period sa početka XXI veka.

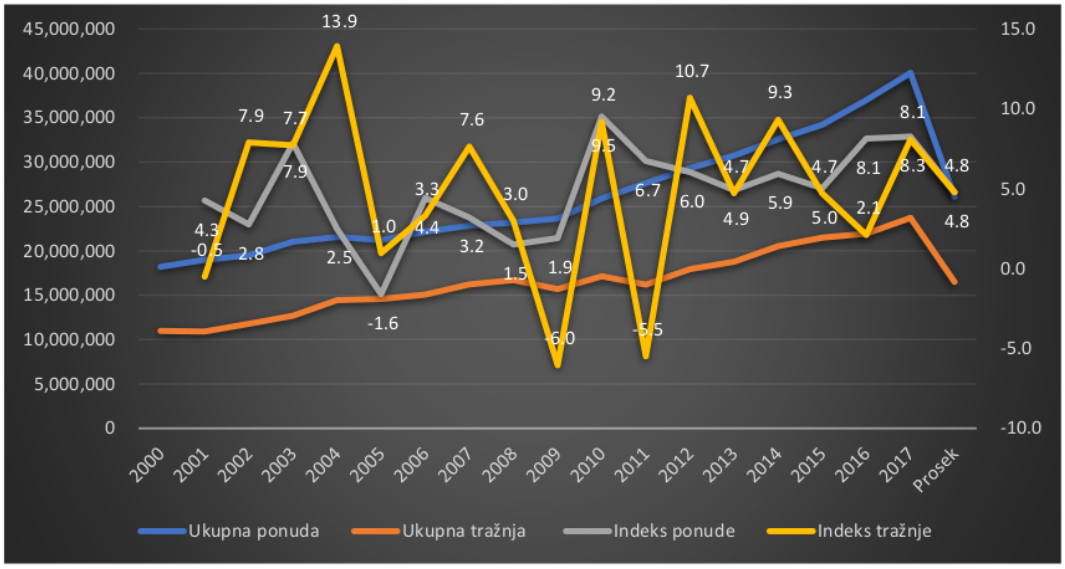
Grafikon 50-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima više kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global)



Na grafikonu 51 prikazano je objedinjeno kretanje ukupne ponude i potražnje za smeštajnim jedinicama više kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka, kao i procentualno kretanje njihovih stopa rasta iz godine u godinu. Grafikon poseduje dve skale i četiri krive. Sa leve strane nalazi se skala pomoću koje je moguće pratiti dinamiku kretanja ukupne ponude i potražnje za sobama više kategorije tokom perioda 2000-2017. dok se sa desne strane nalazi skala na osnovu koje je moguće pratiti procentualno kretanje iz godinu u godinu.

Na grafikonu se može uočiti da je na snazi višegodišnji pozitivan trend i kada je u pitanju kretanje tražnje i kada se radi o kretanju ponude. Obe kategorije su udvostručile svoj nivo u 2017. godini u poređenju sa 2000. godinom. Ono što je zanimljivo jeste da je gledano u proseku i ponuda i tražnja rasla stopom od 4,8% godišnje tokom posmatranog perioda. Međutim kretanje iz godine u godinu ukazuje nam na to da se radi o dve kategorije koje se ipak prilično drugačije ponašaju u uslovima tržišnih kolebanja.

Grafikon 51-Kretanje ukupne tražnje i ponude I njihovih indeksnih poena u hotelima više kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)



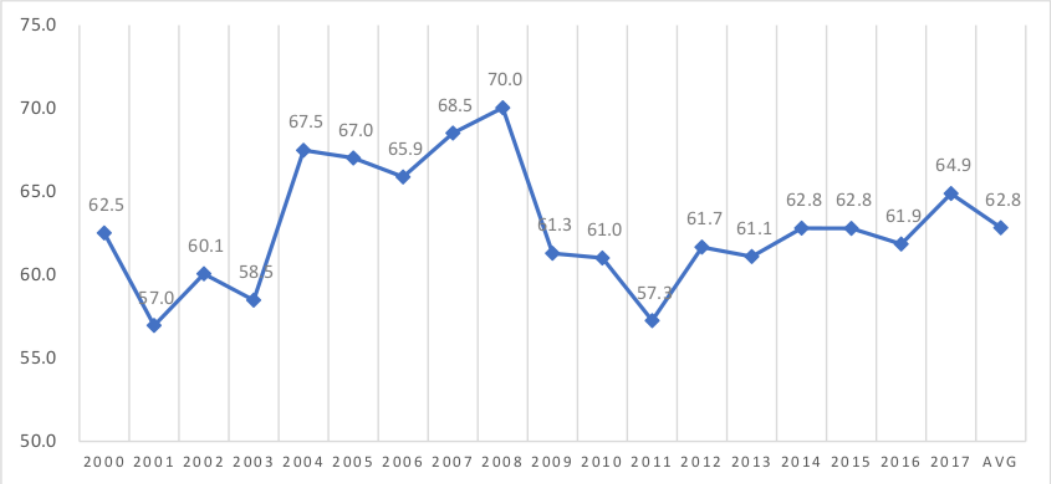
Hoteli više srednje kategorije

Tržište hotela više srednje kategorije je ujedno i poslednje tržište u okviru regiona Afrike i Bliskog istoka koje ćemo analizirati. Nakon svega, daće se zaključna razmatranja o stanju na turističkim tržištima u hotelima u Evropi, Americi, Aziji i Pacifiku i Africi i Bliskom istoku. Na početku, analiziraćemo situaciju na tržištu praćeno prosečnim nivoom iskorišćenosti kapaciteta u hotelima više-srednje kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka. Prosečna iskorišćenost kapaciteta tokom posmatranog perioda iznosi 62,8%. Posmatrano u relativnim, procentualnim iznosima radi se o prosečno najnižem iskorišćenju kapaciteta u odnosu na sve druge posmatrane regione. Ono što je uočljivo posmatrajući grafikon (grafikon broj 49 u nastavku), jesu zapravo tri različita intervala. To je period do 2004. godine, zatim od 2004-2008. godine i konačno od 2008-2017. godine. Iako se vidi da se nakon krize iz 2008. godine, posmatrajući samo zauzeće kapaciteta, tržište gotovo da još uvek nije oporavilo, to bi moglo nekoga navesti na pogrešan zaključak iz dva razloga. Prvi leži u činjenici da se tržište zapravo vratilo samo na nivo koje je prethodio godinama uoči krize, a drugi je taj što okupiranost nikako ne bi smeli posmatrati izolovano u odnosu na nivo prosečnih cena koji je, kao što ćemo videti u nastavku u konstantom porastu.

Najveća prosečna iskorišćenost kapaciteta zabeležena je 2008. godine kada je na godišnjem nivou prosek u hotelima više-srednje kategorije iznosio tačno 70%. Suprotno tome,

najniži nivo tokom posmatranog perioda zabeležen je 2001. godine kada je iskorišćenost kapaciteta bila u proseku tokom godine tačno 57%. Izuzev dva perioda kada su krizni faktori uticali na stanje na tržištu, tržište hotela više-srednje kategorije se zapravo konstanto kreće oko svog proseka što je oko 62%.

Grafikon 52-Prosečno kretanje iskorišćenosti kapaciteta u hotelima više-srednje kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike (izvor podataka: STR Global)



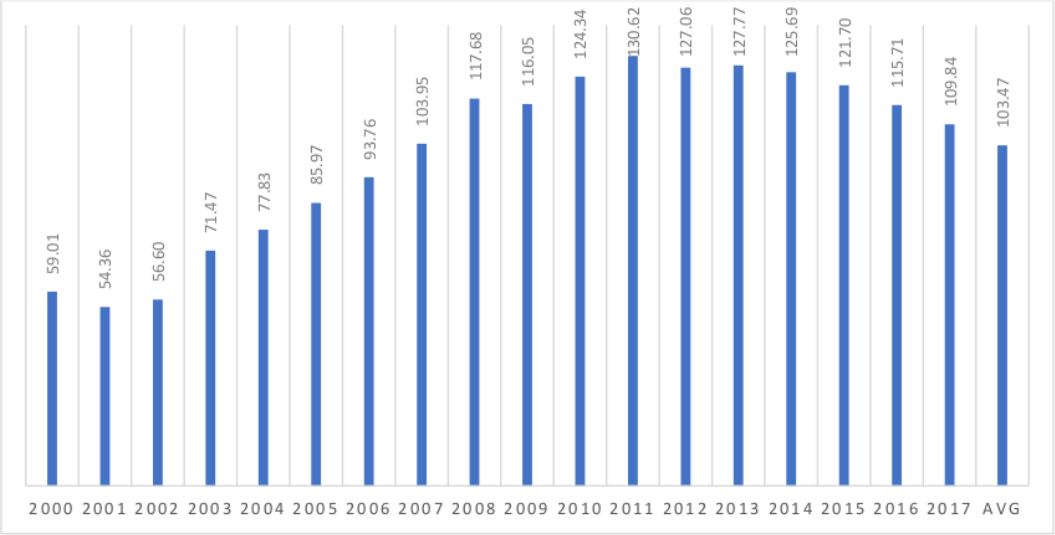
Kao što je već analizirano o prosečnom nivou kretanja iskorišćenosti kapaciteta, ne smeju se izostaviti podaci i o kretanju prosečnog nivoa cena u istom periodu, budući da su to dva osnovna činioca putem kojih se dolazi do prihoda od izdavanja soba. Iz tog razloga, na grafikonu broj 53 prikazano je prosečno kretanje cene za izdatu smeštajnu jedinicu na godišnjem nivou u hotelima više-srednje kategorije u regionu Afrike.

Na grafikonu je moguće uočiti da je na snazi dugotrajno značajno povećanje prosečne cene smeštajne jedinice u hotelima više-srednje kategorije. Prosečna cena u periodu od 2000. do 2017. godine iznosila je 103,47$ dok je poređenja radi, cena sa početka XX veka bila 59,01$ za smeštajnu jedinicu u proseku. Pa iako je prosečna cena procentualno gledalo imala dva intervala sa negativnim stopama, pre bi se to moglo nazvati stagnacijom nego negativnim rastom (misli se na 2001. i 2009. godinu). Svake naredne godine prosečna cena je rasla taj rast je zaustavljen 2015. godine kada se cena opet blago spustila za 6$ u 2016. godini i još 6$ u 2017. godini, dok je iskorišćenost kapaciteta u istom intervalu porasla za oko 3%.

U 2011. godini zabeležena je maksimalna prosečna cena u hotelima više-srednje kategorije kada je prema klasifikaciji STR bila i veća nego što je to predviđeno njihovog kategorizacijom hotela. Prosečna cena u 2011. godini iznosila je 130,62$. Sa druge strane,

minimalni nivo cena registrovan je upravo početkom novog veka i to 2001. godine kada je prosečna cena iznosila 54,36$ za jednu smeštajnu jedinicu. Iako je tražnja za ovim hotelima, posmatrajući iskorišćenost kapaciteta, pokazala značajne oscilacije, hotelijeri u ovom regionu i u ovoj kategoriji hotela dobro analiziraju tržište i da uz pomoć upravljanja cenama uspevaju da uvećaju prosečan nivo prihoda svake godine. O nivou prihoda po raspoloživoj sobi, više na sledećem grafičkom prikazu.

Grafikon 53-Prosečan nivo kretanja ADR u hotelima više-srednje kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)

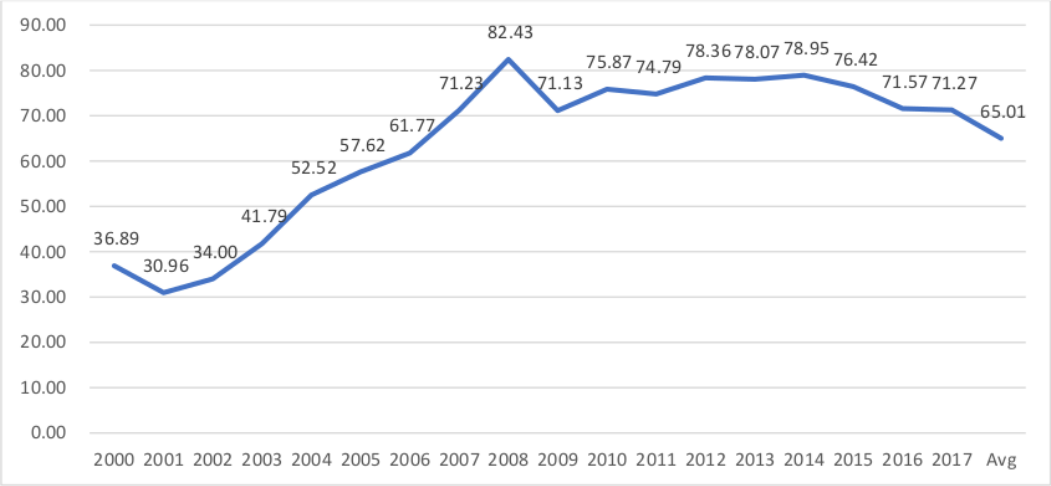


Na grafikonu broj 54 u nastavku prikazano je prosečno kretanje indikatora RevPAR na godišnjem nivou u periodu od 2000-2017. godine u hotelima više-srednje kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka. Jednostavnim uvidom u grafički prikaz možemo reći da je tokom posmatranog perioda došlo do rasta i to značajnog rasta prihoda po raspoloživoj sobi. U proseku se tokom 18 godina RevPAR kretao na nivou od 65$. Izuzimajući 2009. godinu kada je RevPAR oslabio za više od 10$ po smeštajnoj jedinici i 2001. godinu koja je prema svim prethodnim parametrima bila najslabija godina za hotele ove kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka, svake druge godine prihodi, u odnosu na broj soba sa kojima su raspolagali u hotelima više-srednje kategorije, su rasli.

Maksimalni prosečni RevPAR zabeležen je u 2008. godini, godini izbijanja krize, kada je u ovim hotelima iznosio 82,43$ po raspoloživoj smeštajnoj jedinici. Suprotno, najniži istorijski nivo zabeležen je 2001. godine kada je RevPAR bio na nivou od 30,96$. Ova ilustracija dovoljno ukazuje na to koliko je rast prosečan RevPAR doživeo. Posmatrano samo

u tom intervalu 2001-2008. godina prosečan RevPAR je uvećan za 2.7 puta! Iako je nakon 2008. godine prosečan prihod po raspoloživoj sobi opao, on se ipak zadržao na nivou od $72-$75 dolara po raspoloživoj sobi. Naravno uz sve ostale faktore, ovaj indikator je u tesnoj vezi sa stanjem ponude i potražnje na tržištu i iz tog razloga ćemo u nastavku probati da donesemo zaključke o mogućim tendencijama i kretanjima ponude i potražnje za ovim hotelima u narednom periodu.

Grafikon 54-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima više-srednje kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global)



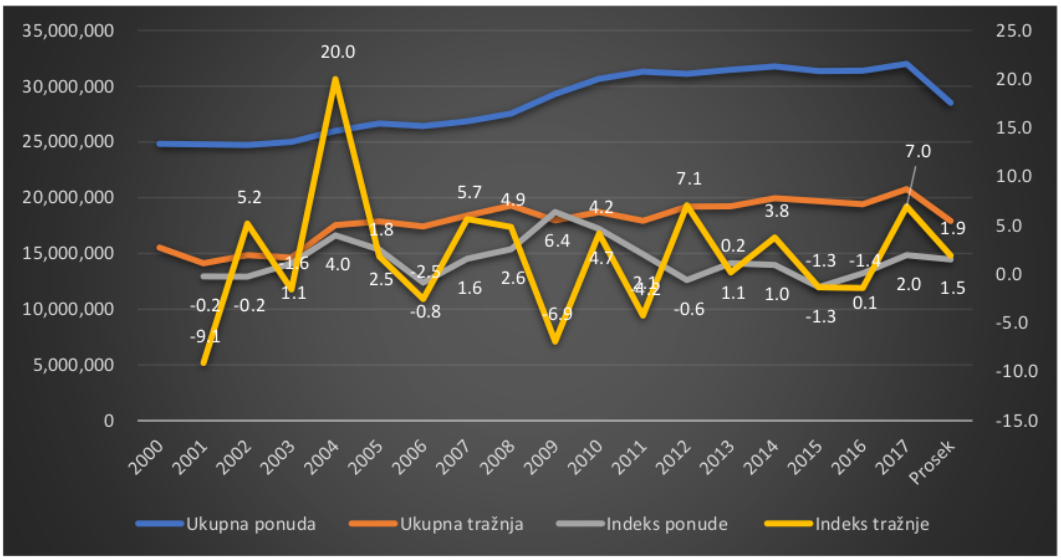
Na grafikonu 55 prikazano je kretanje ukupne ponude i potražnje za sobama u hotelima više-srednje kategorije u region Afrike i Bliskog istoka u period od 2000-2017. godine. Grafikon prikazuje ukupno četiri krive na kojima se može videti nivo i dinamika rasta ukupne ponude i potražnje za sobama (plava i narandžasta kriva) i stope rasta ponude i potražnje iz godine u godinu (siva i žuta kriva). Na grafikonu postoje leva i desna skala na osnovu kojih je moguće preciznije pratiti grafik. Sa leve strane moguće je preciznije ispratiti ukupan nivo kretanja ponude i potražnje. Ponuda smeštajnih jedinica u kategoriji hotela više-srednje kategorije kretala se od 24.834.522 smeštajne jedinice u 2000.godini do 32.005.311 smeštajnih jedinica u 2017. godini. Prosečan rast ponude tokom posmatranog perioda iznosio je 1,5%.

Tražnja je u 2000.godini iznosila 15.526.202 izdatih smeštajnih jedinica da bi u 2017. godini dostigla nivo od 20.767.590 izdatih smeštajnih jedinica ili u proseku godišnje 1,9%. Evidentno je dakle da su i tražnja i ponuda doživeli rast tokom poslednjih 18 godina ali isto tako dosta umereniji u odnosu na rast hotela druge kategorije u okviru regiona, kao i u odnosu na istu kategoriju u drugim regionima. Takođe pored ukupnog i prosečnog nivoa rasta ponude

i potražnje, vrlo je ilustrativan primer na grafiku 53 kako se radi o različitoj dinamici rasta ponude i potražnje. Tražnja za smeštajnim jedinicama ove kategorije izuzetno oscilira na godišnjem nivou i gotovo da je nemoguće uhvatiti jedan jasan trend tokom 18 godina posmatranog perioda. Najsnažniji rast ostvaren je u 2004. godini kada je tražnja u jednoj godini ostvarila rast od 20% u odnosu na prethodnu godinu. Međutim tokom posmatranog perioda tražnja je zabeležila i čak 6 godina kada je imala negativne stope i to ne zanemarljivog nivoa.

Ponuda se kretala u okviru daleko manjeg opsega, izuzimajući rat od 6,4% u 2009. godini. U svim ostalim godinama praktično se kretala na nivou između -1 i +3%.

Grafikon 55-Kretanje ukupne ponude i potražnje za hotelima više srednje kategorije i njihovo procentualno kretanje u periodu 2000-2017. godina u regionu Afrike i Bliskog istoka (izvor podataka: STR Global)



9.5 Zaključna analiza o globalnoj tržišnoj poziciji korporativnih hotelskih lanaca

Na osnovu detaljne analize osnovnih indikatora operativnog poslovanja korporativnih hotela u 4 predstavljena regiona može se izneti nekoliko konkretnih zaključaka. Pre svega, najveći rast ponude hotelskih lanaca u narednom periodu očekuje se u regionima Amerike i Azije i Pacifika, zatim Evrope a naposletku i Afrike i Bliskog Istoka. Prema većini indikatora uspešnosti, u poslednjih 18 godina, najbolje se rangiraju hoteli u regionu Amerike, iako su u pojedinim kategorijama u pitanju nijanse. Tako, primera radi, luksuzni hoteli najveću popunjenost beleže hoteli u regionu Amerike oko 67% u proseku tokom poslednjih 18 godina. Najveću prosečnu cenu među luksuznim hotelima takođe dostižu hoteli iz regiona Amerike i

ona se u proseku kreće na nivou od $257 u poslednjih 18 godina, dok je interesantno vrlo blizu i region Afrike i Bliskog Istoka sa $241 u proseku. U odnosu na broj raspoloživih soba, najveći prihod takođe ostvaruju luksuzni hoteli iz regiona Amerike i on se kreće na nivou od $173 u proseku tokom analiziranog perioda.

Među hotelima više kategorije, takođe su najveće zauzeće kapaciteta, prosečnu cenu i prihod po raspoloživoj sobi beleže hoteli iz regiona Amerike. Među hotelima više kategorije, prosečno zauzeće na tržištu Amerike kreće se oko 69% tokom 18 godina analiziranog perioda, dok je prosečna cena $115 dolara i RevPAR $79.

Ono što je atipično, ukoliko u obzir uzmemo nivo turističkog prometa i razvijenost tržišta, jeste da među hotelima više srednje kategorije, naveće prosečne rezultate beleže korporativni hoteli u regionu Afirke i Bliskog Istoka i Azije i Pacifika. Najveće zauzeće kapaciteta beleže hoteli u regionu Azije i Pacifika i to oko 69% u proseku tokom 18 godina, dok najveću prosečnu cenu i prihod prema raspoloživim sobama beleži region Afrike i Bliskog istoka i to ADR na nivou od $103, a RevPAR $65.

Iako je Evropa gledano po nivou turističkog prometa i kapacitetima turističke ponude i dalje najrazvijenije turističko tržište, možemo zaključiti da su tendencije takve, da se glavni razvojni trend polako premešta u regione Azije i Pacifika i Amerike, dok region Afrike značajno zaostaje u ukupnom nivou razvoja, ali trenutno beleži visoke stope rasta. Takođe, kada se radi o operativnim rezultatima poslovanja, najefikasniji su sveukupno uzevši korporativni hoteli iz regiona Amerike, dok izuzetno veliku efikasnost pokazuju i hoteli u regionu Afrike i Bliskog Istoka. Osim stepena zauzeća kapaciteta, među kojim se region Evrope nalazi vrlo blizu ostalih regiona u poslednjih 18 godina, u svim ostalim operativnim indikatorima prilično zaostaje.

IV DEO

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

10 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

10.1 Plan istraživanja

Nakon definisanja predmeta i problema istraživanja neophodno je napraviti plan istraživačkog procesa ili projekta. To je takozvano a priori planiranje. A priori planiranje je tradicionalno jedan lineran postupak, što znači da se ne može preći na naredni korak ukoliko prethodni nije završen. Prilikom dizajniranja istraživačkog plana rukovodili smo se po ugledu na neke od najrelevantnijih i često korišćenih metodoloških učila koja su teoretski značajno odredila i definisala način na koji bi trebalo sprovoditi istraživanja u društvenim naukama. Nakon što je uobličena ideja za ovo istraživanje neophodno je bilo definisati istraživačke hipoteze. U ovo istraživanju postavili smo jednu glavnu hipotezu sa dve pomoćne hipoteze koje su kasnije razrađene sa ukupno 9 pojedinačnih hipoteza. Prilikom definisanja hipoteza pažljivo se obraćala pažnja da hipoteza može u zaključku biti potvrđena ili odbačena, tj. da se ne ostavi prostor za delimična pojašnjenja. Nakon definisanja hipoteza, prema našem planu posvetili smo se određivanju odgovarajućeg dizajna koji u našem slučaju nije eksperimentalnog već pre svega korelacionog tipa. Nakon što smo imali definisane hipoteze i odlučili se za dizajn istraživanja, potrebno je bilo odrediti uzorak istraživanja. Podaci dobijeni za uzorak ovog istraživanja vlasništvo su kompanije STR Global, koja nam je ustupila podatke od ukupno 2.963 korporativna hotela iz 4 regiona u skladu sa njihovom klasifikacijom. Naš uticaj na strukturiranost uzorka je bilo gotovo zanemarljiva, ali dugogodišnja reputacija kompanije STR na globalnom nivou i njihov način strukturiranja uzoraka u različitim regionima nam je poslužio kao sigurna polazna osnova.

Nakon što smo odabrali uzorak, potrebno je bilo suziti izbor na konkretne promenljive koje će se koristiti u istraživanju. Budući da je već prilikom definisanja ideje i razrade hipoteza bilo odlučeno da će se istraživanje ticati indirektnih operativnih troškova, preostalo je samo da se odlučimo za metodologiju klasifikacije troškova. Kako ona nije ujednačena na međunarodnom nivou na nivou detalja koje su nama bila neophodna, poslužili smo se strukturom troškova koju je usvojilo međunarodno udruženje eksperata iz ove oblasti i nazvalo ga jedinstvenim sistemom računa za industriju smeštaja- USALI. Tako smo došli i do konkretnih promenljivih koje su nam bile neophodne za sprovođenje istraživanja. Kada smo prikupili sve što nam je bilo neophodno, urađena su prva testiranja i nakon što su određene indikativne veze potvrđene, prešlo se u fazu empirijskog rada. Prikaz plana istraživačkog projekta koji je primenjen u ovom radu prikazan je na šematskom prikazu u nastavku.



10.2 Odabir metodološkog pristupa istraživanju

Kako grupa autora ističe, društvene nauke i istraživanja odlikuju određeni kontrasti. (Bordens & Abbott, 2018) Tako istraživanja mogu u većoj ili manjoj meri naginjati ka teoretskom ili primenjenom pristupu, laboratorijskom ili terenskom istraživanju, zapažanjem učesnika u istraživanju ili zapažanjem od strane istraživača, pozitivistička ili normativistička/konstruktivistička, kvantitativna ili kvalitativna ali se vrlo često zapravo radi u manjoj ili u većoj meri o kombinaciji ili mešavini nekog od navedenih oblika. (Bordens & Abbott, 2018) Ovo istraživanje zasnovano je na primenjenom pristupu sa normativističkim polazištem sprovedeno korišćenjem sekundarnih podataka i na bazi zapažanja istraživača koristeći dominantno kvantitativne podatke i kvantitativan način analize.

Ukoliko razmotrimo teoretski raspon ovog istraživanja, onda bi se moglo konstatovati da se radi istraživanju sa srednjim teoretskim rasponom. Sa aspekta teoretskog raspona, društvena istraživanja mogu biti na nivou empirijske generalizacije ili srednjeg teoretskog raspona.(Neuman, 2014) Ovo istraživanje prema svojim karakteristikama odgovara neeksperimenatlnoj vrsti istraživanja budući da sadrži promenljive koje nisu aktivne. Takođe u zaključivanju je korišćena i deskriptivna i inferencijalna statistika kako bi se utvrdile pravilnosti ili obrasci u ponašanju promenljivih korišćenih u ovom radu.

Za potvrdu i odbacivanje postavljenih hipoteza korišćena je deskriptivna statistika, Pirsonova korelacija, analiza varijanse i panel regresioni modelu.

10.3 Definisanje teoretskog okvira

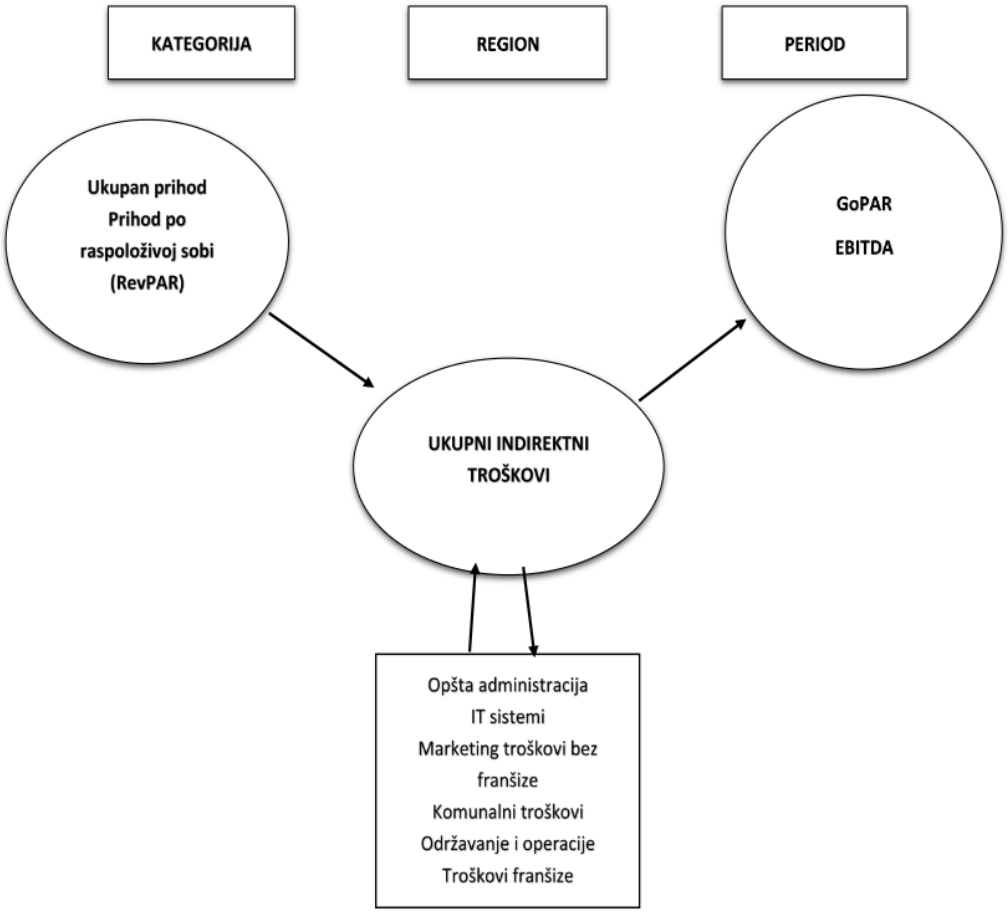
Definisanje teoretskog okvira u istraživanju neophodno je kako bi istraživanje bilo usmereno u određenom pravcu, vođenom prethodnim saznanjima iz određenih naučnih polja i uz njihovu primenu i testiranje na novim pojavama ili podacima. U naučnim radovima postoji i vrlo često preklapanje ili međusobno preplitanje između termina teoretski okvir i konceptualni model. Pojedini autori smatraju da je neophodno da postoji deduktivni pristup u kojem nakon pregleda literature i dolaženja do saznanja o postojećim teoretskim saznanjima, istraživač može definisati konceptualni model koji zapravo može imati formu koncepta (modela) koji direktno objašnjava i pretpostavlja odnose i veze između određenih pojava (Imenda, 2014). Osnovne teoretski okvir u ovom radu polazi od teorije racionalnog donošenja odluka u ekonomiji.[15] Međutim, autor je saglasan sa tvrdnjom da veza između teorije i istraživanja ne treba da bude formalna(Connelly, 2014), već aplikativna. U našem radu rukovodili smo se istraživanjima koja su obrađivala sličnu tematiku, koristeći slične promenljive a sve sa ciljem što preciznijeg utvrđivanja o donošenju racionalne odluke i upravljanju sa određenim elementima trošenja radnih procesa i ostvarivanja boljih performansi u poslovanju. Primeri sličnih istraživanja mogu se naći u radovima: (Cooper & Kaplan, 1988; Enz & Potter, 1998; Manasakis et al., 2013; O'neill & Mattila, 2006; Perrigot et al., 2009; Poldrugovac et al., 2016)

Na osnovu definisanog teoretskog okvira u kojem se kreće ovaj rad, autor je želeo da napravi konceptualni okvir kao rezultat dedukcije iz prethodnog sekundarnog istraživanja i

[15] Autor je svestan da svrstavajući teoriju racionalnog donošenja odluka isključivo u sferu ekonomija ili firme nije podržano od svih autora, i da postoje ili su postojale debate na temu da li se donošenje odluka u alokaciji resursa, distribuciji bogatstva itd. mogu svrstati samo u ekonomske ili one zapravo dolaze iz drugih grana nauke, ali ulazak u tu vrstu analize i razjašnjenja jednostavno prevazilazi okvire ovog rada. Još je Maršal u svojim Principima iznosio kritike na račun uskog ekonomskog posmatranja, kao i zatim Herbert Simon, a i pre njega Edward Mason i Milton Friedman (Marshal, 2013; Simon, 1979).

pregleda literature. U nastavku je pokušaj razvoja konceptualnog okvira za istraživanje koje se sprovodi. Na ilustraciji broj 4 sa leve strane izdvojeni su ukupan prihod i prihod po raspoloživoj sobi kao operativni indikatori koji su u vezi sa aktivnostima koje dovode do stvaranja troškova. U sredini konceptualnog okvira se nalazi jedna od najznačajnijih kategorija troškova u hotelu sa svim svojim sastavnim elementima (podgrupama) po uzoru na USALI standarde. Ulaganja u aktivnosti koje dovode do stvaranja troškova ostavlja posledice na pokazatelje uspešnosti poslovanja hotela i to u našem slučaju GoPAR i EBITDA. Na vrhu konceptualnog okvira nalaze se kontrolne varijable koje treba da posluže za grupisanje hotela iz uzorka i testiranje značajnosti njihovog uticaja. Odnosi između ovih kategorija koji su testirani i ispitani u ovoj disertaciji definisani su strelicama koje simbolizuju prirodu veze i odnosa između indikatora.

Ilustracija 2 - Konceptualni okvir istraživanja



10.4 Opravdanost promenljivih korišćenih u radu

Studije iz oblasti hotelijerstva, posebno one usmerene na rezultate poslovanje i merenje određenih performansi do sada su koristile različite promenljive. U ovom radu korišćene su sledeće varijable:

Tabela 3-Spisak promenljivih korišćenih u ovom istraživanju

- **Ukupni indirektni troškovi**
- **Troškovi opšte administracije**
- **Troškovi informacionih i telekomunikacionih sistema**
- **Troškovi marketinga (isključujući troškove franšize)**
- **Troškovi franšize**
- **Troškovi komunalnih usluga**
- **Troškovi operativnog održavanja hotela**
- Prihod po raspoloživoj sobi
- Ukupan prihod
- Bruto dobit po raspoloživoj smeštajnoj jedinici
- EBITDA

Opravdanost za korišćenje ovih promenljivih nalazi se u brojnim istraživanjima koje su ih do sada prepoznale kao pouzdane pokazatelje. Spisak radova sa promenljivima koje su korišćene u nekim od značajnijih radova nalazi se u nastavku.

Tabela 4-Spisak promenljivih i autora radova u kojima su korišćene iste ili slične promenljive kao i u ovom istraživanju

AUTORI	NEZAVISNE PROMENLJIVE	ZAVISNE PROMENLJIVE
(Hwang & Chang, 2003)	Broj stalno zaposlenih, broj raspoloživih soba, operativni troškovi,	Prihod od soba, Prihod od F&B, drugi prihodi
(Chiang et al., 2004)	Broj soba, Kapacitet F&B prostora, Broj zaposlenih, Ukupni troškovi hotela	Yielding indeks, Prihod od F&B, drugi prihod
(C. P. Barros, 2005)	Broj stalno zaposlenih, Troškovi radne snage, Površina hotela, Tržišna vrednost akcije hotela, Operativni troškovi, Eksterni troškovi	Prihodi od prodaje, Broj gostiju u hotelu, Broj ostvarenih noćenja
(C. A. P. Barros & Santos, 2006)	Rad, kapital, Broj stalno zaposlenih	Zauzeće kapaciteta, Ukupni prihodi, Broj gostiju
(Davutyan, 2007)	Broj raspoloživih kreveta, Broj zaposlenih, Operativni troškovi	Broj izdatih kreveta, Racio između izdatih kreveta i broja gostiju
(C.-F. Chen, 2007)	Troškovi rada, Cene F&B, Troškovi materijala	Ukupan prihod

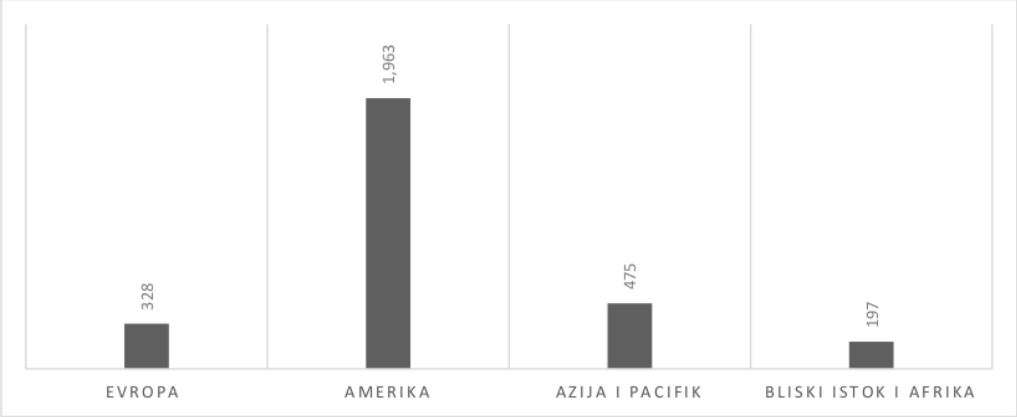
(Neves & Lourenço, 2009)	Obrtna imovina, Stalna imovina, Imovina akcionara, Troškovi robe i usluga	Ukupan prihod, EBITDA
(Perrigot et al., 2009)	Broj godina provedenih u lancu, Broj soba u lancu, Broj otvorenih hotela u godini, Troškovi Royalty takse u procentima i Rejting lanca	Prihodi od soba, Procenat zauzeća kapaciteta, Drugi prihodi, Ukupna prodaja
(Yu & Lee, 2009)	Broj zaposlenih na uslužnim poslovnima, Broj stalno zaposlenih u odeljenju hrane i pića, broj soba, Površina prostora u sektoru hrane i pića, troškovi za svaki uslužni sektor	Prihodi iz sektora soba, Prihod o hrane i pića, ostali prihodi
(C. Chen et al., 2010)	Broj raspoloživih soba, Broj zaposlenih, Površina ketering departmana	Prihodi od hrane i pića, prihodi od sektora soba, drugi prihodi
(Hsieh & Lin, 2010)	Broj soba, Broj zaposlenih, troškovi održavanja, Troškovi menadžmenta	Prihod od sektora soba, prihod od keteringa
(Assaf & Magnini, 2012)	Broj outleta, Broj stalno zaposlenih, Drugi operativni troškovi,	Ukupan prihod, Procenat zauzeća kapaciteta
(Ashrafi et al., 2013)	Prosečna cena sobe, Ukupan broj međunarodnih posetilaca, GDP	Prihod od sektora soba, Prihod od hrane i pića, Procenat zauzeća kapaciteta
(Manasakis et al., 2013)	Broj zaposlenih, broj ležajeva, ukupni operativni troškovi	Ukupan prihod, Broj noćenja

10.5 Uzorak istraživanja

Ukupan uzorak hotela čiji su podaci korišćeni u ovom radu iznosi 2.963 hotela. Pri tome, kao što je već naglašeno, svi hoteli iz uzorka posluju koristeći naziv jednog od brendova tj. marki korporativnih hotelskih lanaca. Među hotelima u uzorku ima i hotela koji posluju putem ugovora o franšizi, kao i putem ugovora o upravljanju i ugovora o zakupu. Budući da se radi o relativno velikom uzorku, podaci o hotelima su grupisani i raspoređeni prema određenim atributima i karakteristikama koje ih bolje određuju.

U uzorku su prisutni hoteli iz 4 različita regiona prema klasifikaciji UNWTO. Struktura raspodele ukupnog broja hotela po regionima prikazana je na dijagramu ispod. Potrebno je naglasiti da je struktura uzorka unutar svakog regiona drugačija, posebno imajući u vidu i raspodelu hotela prema kategoriji. Iz tog razloga, na ovom mestu žele se dati samo osnovni navodi o celovitom uzorku našeg istraživanja, dok će se detaljan prikaz i struktura dati u nastavku ovog poglavlja.

Grafikon 56-Struktura celog uzorka prema regionima



Podaci o hotelima su grupisani na još jedan način. Svaka grupa poseduje atribute o skali odnosno kategoriji kojoj pripada. Pitanje kategorije, kategorizacije i njene standardizacije već je objašnjeno u I poglavlju u okviru pregleda literature i na ovom mestu dovoljno je reći da zbog neusaglašenosti propisa u celom svetu u istraživanju je odlučeno da se koristi klasifikacija koja je u naučnim radovima ali i u praksi često korišćena i jako dobro prihvaćena. Radi se o klasifikaciji koju je napravio STR i koja prepoznaje ukupno 6 kategorija tj. kategorija u okviru kojih hoteli mogu poslovati. To su (Miller, 2016; STR Global,):

- Lukzuna kategorija (Luxury scale)
- Gornja viša kategorija (Upper upscale)

- Viša kategorija (Upscale)
- Viša srednja kategorija (Upper midscale)
- Srednja kategorija i (Midscale)
- Ekonomska kategorija (Economy)
- Kategorija nezavisnih hotela (Independent)

Iako će u opisu uzorka biti predstavljene korporacije i brendovi koji se grupišu u okviru ovih kategorija, jedan od najsveobuhvatnijih pregleda može se pronaći u na sledećem elektronskom izvoru koji se nalazi i u spisku literature. ("STR - Documents")

Osnovni kriterijum za razdvajanje hotela u različite skale prema ovoj metodologiji jeste prosečno naplaćena cena izdate smeštajne jedinice. Cena koštanja prodatih učinaka, u našem slučaju soba/smeštajnih jedinica, predstavlja jedan od najbitnijih pokazatelja uspešnosti poslovanja, budući da u sebi sadrži sve informacije i brojnim drugim indikatorima kao što su produktivnost rada, korišćenje sredstava, kapacitet prodaje/proizvodnje itd. (Petrović, 2018) Primer graničnih vrednosti za razdvajanje predstavljen je u tabeli ispod.

Tabela 5 - Primer klasifikacije hotela po kategorijama prema STR Global

Kategorija	Prosečno naplaćena cena (ADR)
• Luksuzna kategorija	>210$
• Gornja viša kategorija	145-210
• Viša kategorija	110-145
• Viša srednja kategorija	90-110
• Srednja kategorija	65-90
• Ekonomska kategorija	<65$[16]

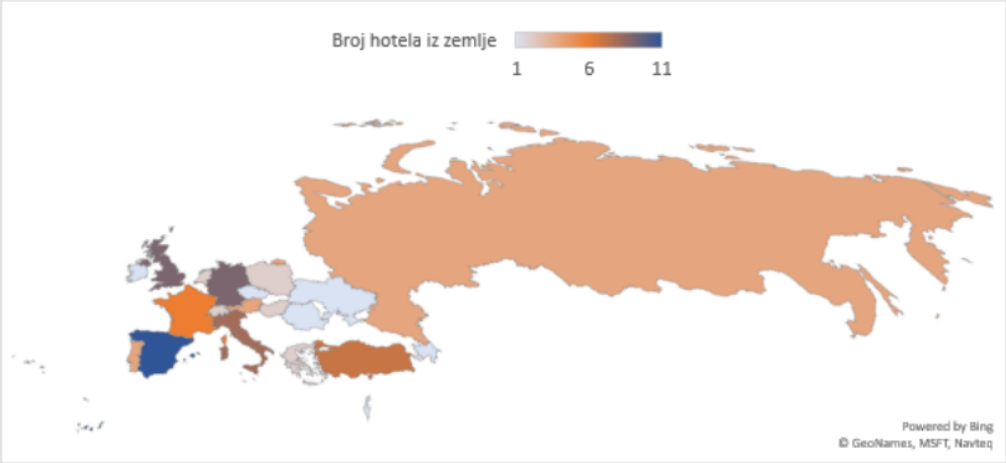
Uzorak hotela luksuzne kategorije u regionu Evrope

Kao što je već istaknuto, ukupan uzorak obuhvata hotele koji posluju u različitim regionima. Na teritoriji Evrope u uzorku se nalazi ukupno 79 hotela luksuzne kategorije koji ukupno upravljaju sa 19.021 smeštajnom jedinicom. Hoteli luksuzne kategorije po pravilu imaju širok asortiman usluga koje nude, dok im je ciljni tržišni segment ipak uži u odnosu na hotele više kategorije a posebno u odnosu na hotele više-srednje kategorije. Veći broj luksuznih hotela zapravo se nalazi u privredno razvijenim zemljama, dok se najveći broj nalazi u turistički razvijenim zemljama. Tako se na grafikonu broj 57 ispod može videti broj hotela iz svake zemlje iz Evrope koje su učestvovale u uzorku. Ta cifra kreće se od jednog hotela do 11 hotela

[16] Prilagođeno prema ("STR Global,")

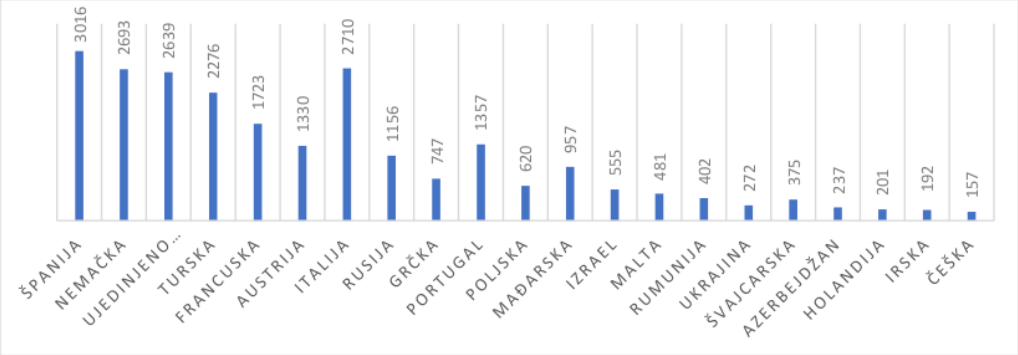
što je bio maksimum sa koliko je jedna zemlja učestvovala sa luksuznim objektima. U ovom uzorku sa 11 hotela učestvovala je Španija.

Grafikon 57-Broj hotela luksuzne kategorije po zemljama iz uzorka regiona Evrope



Ako bismo želeli da analiziramo zastupljenost pojedinih zemalja u odnosu na uzorak, onda svakako ne bismo morali da posmatramo ovaj parametar, već broj smeštajnih jedinica jer one zapravo predstavljaju količinu tj. kapacitet sa kojim hotel operativno raspolaže. U uzorku luksuznih hotela prema zemljama i po broju sobu opet se na prvom mestu nalazi Španija sa ukupno 3016 smeštajnih jedinica te kategorije, dok se od svih zemalja koje se našle u uzorku na poslednjem mestu nalazi Republika Češka sa 157 smeštajnih jedinica.

Grafikon58-Broj smeštajnih jedinica luksuznih hotela po zemljama iz Regiona Evrope

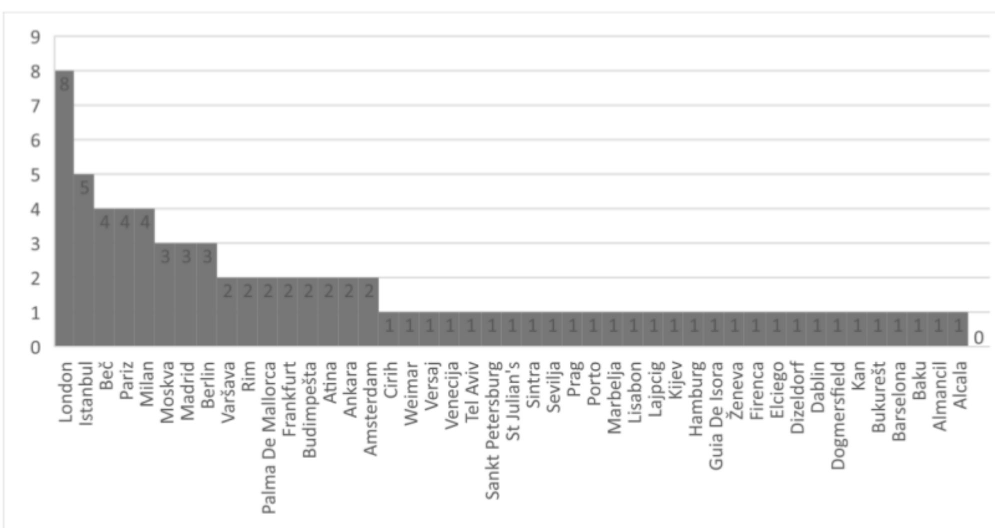


Na ovom mestu neće biti iznošeni podaci deskriptivne statistike u vezi sa merama spljoštenosti, asimetričnosti i drugim kategorijama, već će to biti urađeno u pod poglavlju deskriptivna statistika.

Na grafikonu 59 se vidi da luksuzni objekti dominantno se nalaze u urbanim sredinama tj. gradovima. Ovakva vrsta hotela pogodna je za goste visokog društvenog statusa koji najčešće dolaze predstavljajući velike privredne subjekte i multinacionalne korporacije, međunarodne diplomate i istaknute pojedince koji ovakve objekte često biraju iz poslovnih obaveza. Baš iz tog razloga, sedišta i predstavništva velikih korporacija i državnih institucija najčešće se nalaze u urbanim sredinama. Značajno manji procenat ovih objekata nalazi se u primorskim, planinskim i drugim centrima.

Na grafikonu broj 59 nalaze se turistička mesta (u najvećoj meri gradovi) u kojima se nalaze luksuzni hoteli iz uzorka. Tako na primer, iako je najveći broj objekata kada su u pitanju zemlje bio u Španiji, kada su u pitanju turistička mesta, jasno možemo videti da se London izdvaja u odnosu na druge evropske gradove i turistička mesta. Sa 8 hotela luksuzne kategorije korporativnih lanaca, London je ubedljivo na prvom mestu, dok se za njim nalazi Istanbul sa 5 i potom Beč, Pariz i Milano sa po 4 hotela ove kategorije. Jasno je dakle da je metodologija klasifikovanja hotela prema ADR-u STR-a ispravna. U naučnim radovima se mogu naći kritike kako će privredno razvijene zemlje imati i veći ADR pa samim tim i veći broj hotela ove kategorije, ali na primeru Londona i Istanbula vidimo da to nije slučaj.

Grafikon 59-Gradovi sa najviše luksuznih hotela u uzorku iz regiona Evrope

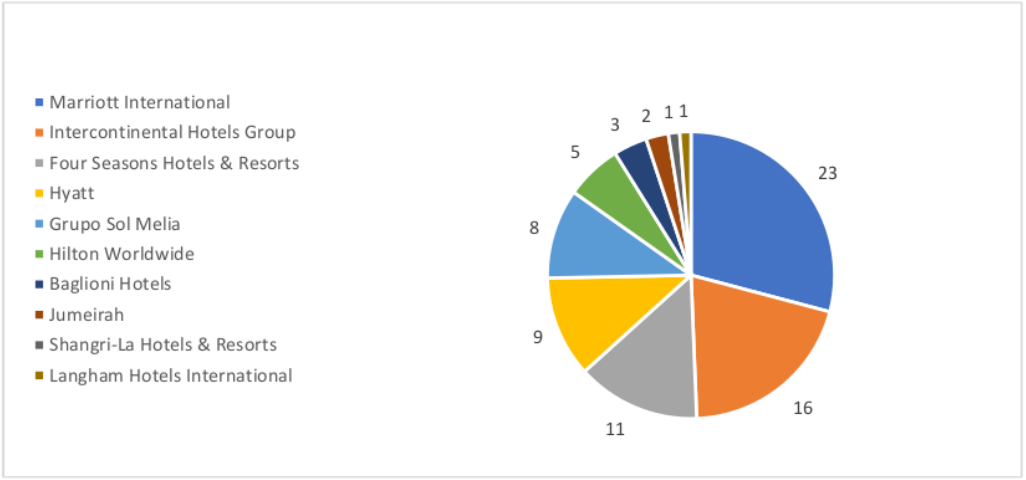


Faktor zastupljenosti hotelskih lanaca je značajno teže kontrolisati, budući da nisu svi hotelski lanci u svojoj poslovnoj strategiji odlučili da razvijaju marke ovog tipa. Očekivano,

Marriott, najveći hotelski lanac prema broju smeštajnih jedinica od 2016.godine, u uzorku ima i najveći udeo luksuznih objekata, što se može videti na grafiku ispod. Ipak, i u ovom slučaju, STR je vodio računa o broju smeštajnih jedinica kao parametru a ne broju objekta prilikom uzrokovanja.

Na grafikonu 60 urađen je grafički prikaz na kojem su prikazani korporativni hotelski lanci sa najvećim procentualnim učešćem u uzorku luksuznih hotela u Evropi. Kompanija Marriott International u uzorku ukupno ima 23 hotela luksuzne kategorije, iza nje se nalazi korporativni lanac koji je takođe dugo držao poziciju globalnog lidera, Intercontinental Hotels Group koji ima ukupno 16 luksuznih hotela u uzorku dok kompanija Four Seasons Hotels & Resorts učestvuje sa 11 objekata luksuzne kategorije u uzorku. Svi drugi koprorativni lanci imaju manje od 10 luksuznih hotela u uzorku, uključujući i neke svetski renomirane lance kao što su Hyatt (9) i Hilton Worldwide (5).

Grafikon 60-Struktura luksuznih hotela iz uzorka po korporaciji (Region:Evropa)



O razvoju hotelskih marki kod korporativnih hotelskih lanaca je bilo više reči u II poglavlju prilikom pregleda literature. U tabeli u nastavku dat je prikaz korporativnih lanaca i njihovih marki/brendova koji se nalaze u uzorku luksuznih hotela iz Evrope. Marriot International ima najveći broj objekata i soba u uzorku, kao i uostalom u ukupnom učešću među hotelskim lancima.

Pojedini autori, verovatno i sa pravom, konstatuju kako određeni hotelski lanci imaju toliko mnogo hotelskih marki/brendova u svom portfoliju da je i za ljude koji se bave istraživanjima postalo teško da sve isprate, a posebno za učesnike u međunarodnim putovanjima(Barro, 2018).

U tabeli u nastavku vidi se da Marriott ukupno predstavljaju čak 6 različitih hotelskih marki. Druga dva lanca, ujedno i jedina koja imaju dve ili više od dve marke ili brenda jesu Hyatt koji ima tri luksuzne marke i Hilton Worldwide koje su se našle u uzorku. Dakle iako pripadaju istom korporativnom lancu i nalaze se u najluksuznijoj skali, ovi objekti definitivno imaju svoj tržišni segment tačnije tržišnu poziciju i iz tog razloga ne treba praviti među njima razliku samo isključivo prema afilijaciji korporativnog lanca.

Dakle, iz tog razloga korporacija nije zadržana kao kategorička varijabla za poređenje u analizi varijanse u nastavku rada. Prema rečima profesora Makarand Mody-ja, za velike lance postaje sve izazovnije da našu jasne razlike koje će napraviti distinkciju između svojih hotelskih marki/brendova.(Barro, 2018)

Tabela 6 - Prikaz korporativnih lanaca i brendova iz uzorka

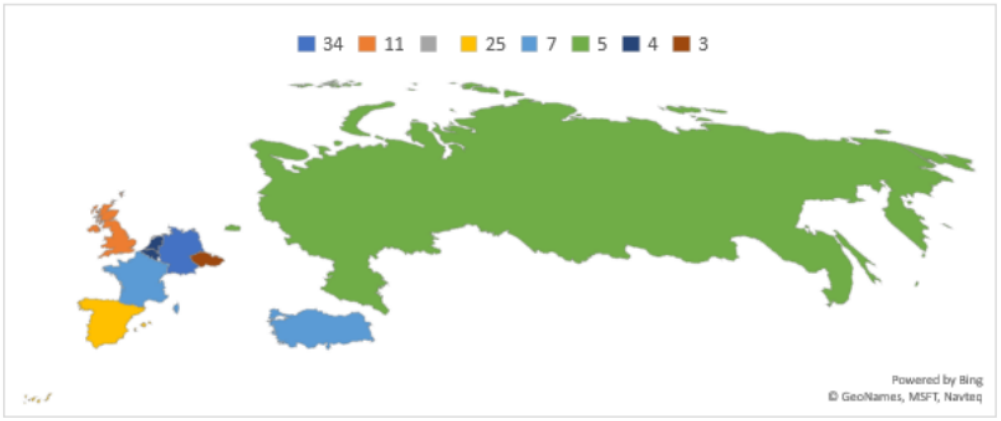
KORPORATIVNI LANAC	BREND
Baglioni Hotels	Baglioni
Four Seasons Hotels & Resorts	Four Seasons
Grupo Sol Melia	ME
Grupo Sol Melia	Gran Melia
Hilton Worldwide	Waldorf Astoria
	Conrad
Hyatt	Park Hyatt
	Grand Hyatt
	Andaz
Intercontinental Hotels Group	InterContinental
Jumeirah	Jumeirah
Langham Hotels International	Langham
Marriott International	W Hotel
	St Regis
	Ritz-Carlton
	Luxury Collection
	JW Marriott
	Bulgari
Shangri-La Hotels & Resorts	Shangri-La

Drugi razlog takođe jeste što su podaci dobijeni od strane STR već unapred grupisani prema regioni u kojem posluju i skali kojoj pripadaju a ne prema korporaciji. Budući da su njihove vrednosti dovođene na aritmetičku sredinu prema skali, nije bilo moguće uzorak podeliti prema afilijaciji tj. pripadnosti određenoj hotelskoj korporaciji.

Uzorak hotela više kategorije u regionu Evrope

U ukupnom uzorku, hoteli iz Evrope i to oni iz više kategorije prema klasifikaciji STR učestvuju sa 115 objekata i ukupno 26.065 smeštajnih jedinica. Dakle ukupno 36 objekata više u odnosu na luksuzne objekte i takođe više od 6.000 smeštajnih jedinica. Ovakva struktura uzorka odgovara ukupnoj populaciji korporativnih lanca na teritoriji Evrope u slučaju da se hoteli klasifikuju onako kako ih klasifikuje STR. O samoj klasifikaciji i njenoj opravdanosti je već ranije bilo reči, tako da na ovom mestu možemo samo konstatovati da je u uzorku hotela više kategorije iz Regiona Evrope ukupno učestvovalo 16 zemalja i da se po broju objekata koji se nalaze u tom zemljama situacija značajno razlikuje. Nemačka i Španija predvode listu zemalja sa preko 30 hotela (Nemačka) i preko 20 hotela (Španija). Na začelju se nalaze zemlje koje imaju samo po jedan korporativni lanac ove kategorije u uzorku i to su: Mađarska, Gruzija i Grčka.

Grafikon 61 - Prikaz hotela više kategorije iz Evrope u uzorku

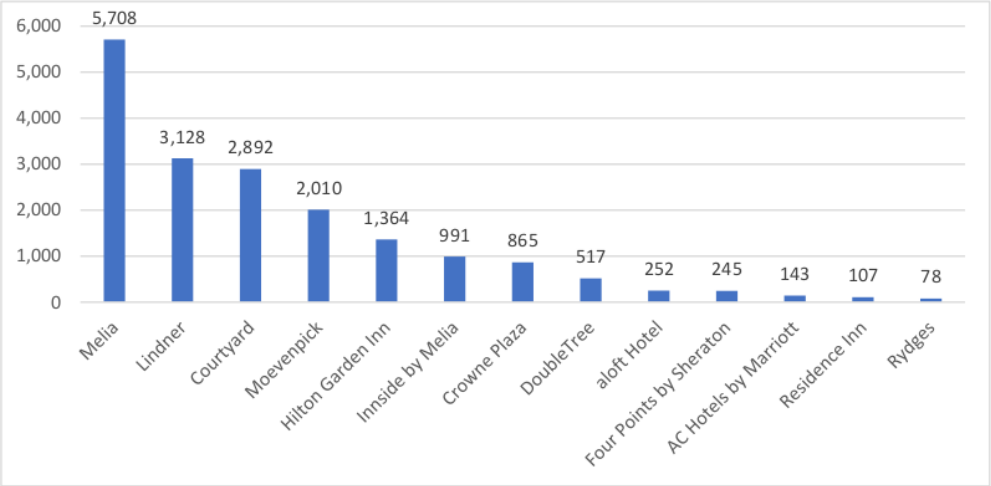


Broj hotela u ovom slučaju i ukupan broj smeštajnih jedinica odgovara raspodeli smeštajnih jedinica prema broju soba. Tako ukoliko bismo posmatrali hotele više kategorije iz Evrope u odnosu na broj smeštajnih jedinica i rasprostranjenost po zemljama onda možemo zaključiti da Nemačka raspolaže sa 28% smeštajnih jedinica u korporativnim lancima ove kategorije u našem uzorku. Španija je zemlja na drugom mestu sa 21% učešća u smeštajnim jedinicama ove kategorije. Od ostalih zemalja izdvajaju se još Ujedinjeno Kraljevstvo sa 11% učešća, Turska sa 7% i Francuska sa 6%. Sve ostale zemlje imaju manje od 5% učešća.

Možemo zaključiti da se više od dve trećine ili preko čak 80% smeštajnih jedinica korporativnih hotelskih lanaca ove kategorije nalazi u privredno razvijenim zemljama. Preciznije, radi se i zemljama uglavnom sa područja zapadne Evrope i Mediterana.

Ovu kategoriju korporativnih hotelskih lanaca odlikuju, jasno, drugačiji brendovi odnosu na luksuznu klasu. Neki od najupečatljivijih ili najpoznatijih brendova ove vrste su: Courtyard (Marriott International), Crowne Plaza(IHG), Hilton Garden Inn (Hilton Worldwide), Melia i drugi. U tabeli ispod dat je prikaz raspodele brendova odnosno hotelskih marki ove kategorije iz Evrope koje su učestvovali u uzorku i broja smeštajnih jedinica koji su se iz svake marke našli u uzroku.

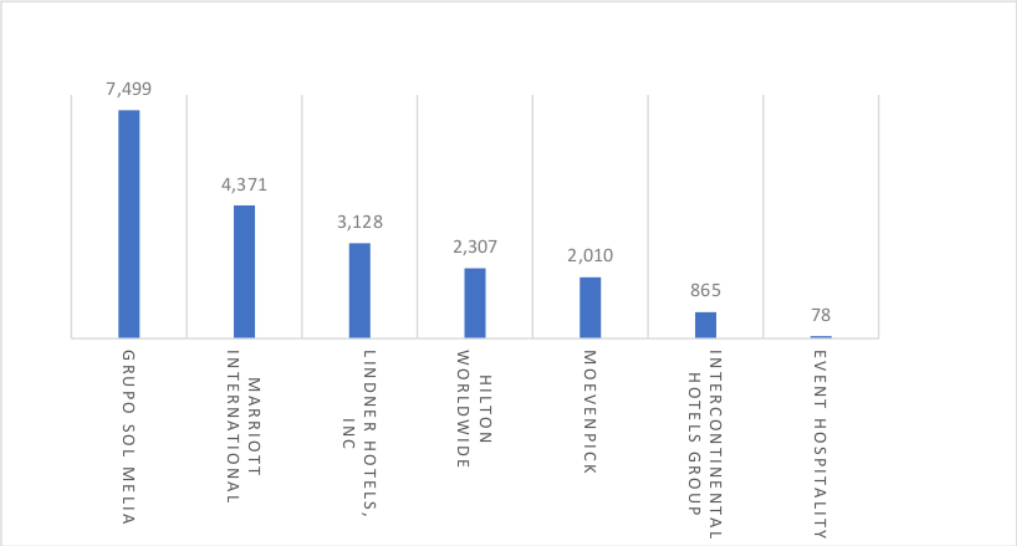
Grafikon 62-Prikaz brendova sa brojem soba iz uzorka hotela više kategorije u Evropi



Budući da je najveći broj hotela pa i smeštajnih jedinica od hotela ove kategorije iz Španije i Nemačke logično je što su hotelski lanci poput španske Melie i nemačkog Lindner-a na prvom mestu. (Melia 5.708 soba, Lindner 3.128 soba) Ipak, najveći hotelski lanci nalaze se odmah iza po učešću smeštajnih jedinica u uzorku i to Marriott sa svojom markom Courtyard, zatim švajcarski lanac Movenpick, potom Hilton Worldwide sa svojim brendom Garden Inn i Crowne Plaza od strane IHG. Interesantno, na primeru u tabeli 6, može se videti da su pojedini hotelski lanci razvijali i po nekoliko hotelskih marki iste kategorije. Mariott je prisutan sa čak tri hotelske marke, Melia sa dve, Hilton takođe sa dve hotelske marke itd.

Iz tog razloga na grafikonu broj 63 ispod predstavljeni su hotelski lanci i raspodela njihovog učešća prema broju soba u uzorku hotela ove kategorije. Iako je i ovaj grafikon asimetričan i prikazuje značajnu asimetriju ka pojedinim lancima, ipak se malo razlikuje u odnosu na grafikon 59. Tako je recimo Lindner hotels korporacija koja je bila druga po redu najprisutnija kada je u pitanju broj tržišnih marki sa kojom su prisutni umesto drugog mesta, u dijagramu ispod se našla na mestu broj tri, sada iza Marriott International-a.

Grafikon 63-Prikaz hotelskih lanaca sa brojem soba iz uzorka hotela više kategorije u Evropi



Uzorak hotela više srednje kategorije u regionu Evrope

Hoteli više srednje kategorije predstavljaju treću grupu u našem uzorku analiziranih hotela. To su hoteli koji prema klasifikaciji STR u proseku naplaćuju cenu smeštajne jedinice u rangu od $90 do $110. U našem uzorku, sa teritorije Evrope, ukupno je učestvovalo 134 objekta ove kategorije. Isti deo uzorka, predstavljen prema broju smeštajnih jedinica ukupno iznosi 24.326 smeštajnih jedinica. Na ilustraciji ispod prikazana je geografska raspoređenost hotela ove kategorije koje se nalaze u uzorku. Slika otkriva da je situacija prema broju objekata/hotela slična odnosu korporativnih hotela više kategorije. Najveći broj hotela u uzorku nalazi se u Nemačkoj (40), zatim u Ujedinjenom Kraljevstvu (32) pa Španiji(31) i Rusiji(9), dok ostale evropske zemlje imaju značajno manji broj hotela ove kategorije.

Grafikon 64- Broj hotela više-srednje kategorije po zemljama iz uzorka u Evropi

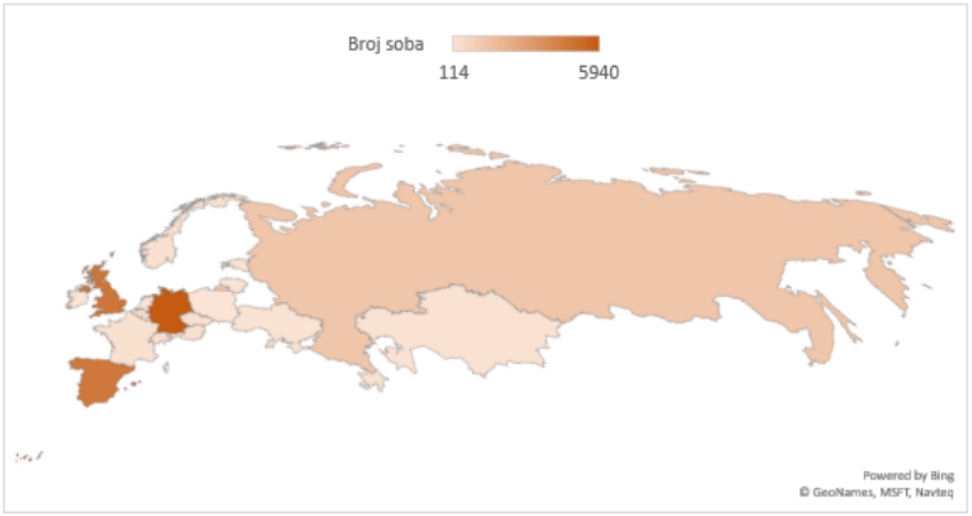


Broj smeštajnih jedinica takođe značajno varira, ali je raspodela gotovo identična. Najveći broj smeštajnih jedinica nalazi se u Nemačkoj pa zatim Ujedinjenom Kraljevstvu i Španiji. Značajan broj soba, preko 3.000 u hotelime ove kategorije nalazi se u Rusiji. Interesantan primer je hotela Park Inn Pribaltiyskaya iz Sank Petersburga. Ovaj hotel raspolaže sa 1184 smeštajne jedinice i pod markom Park Inn posluje u okviru lanca Radisson Hotels Group nekada Carslon Rezidor korporacije. Primera radi, ovaj hotel raspolaže sa većim brojem smeštajnih jedinica u odnosu na korporativne hotelske lance ove kategorije iz Austrije, Azerbejdžana i Belgije zajedno.

Ovaj primer odlično ilustruje varijacije na strani turističke ponude, posebno hotelskog smeštaja. Oscilacije su tako velike, da jedan objekat uslovno govoreći može raspolagati većim kapacitetom nego celo hotelsko tržište jedne male države.

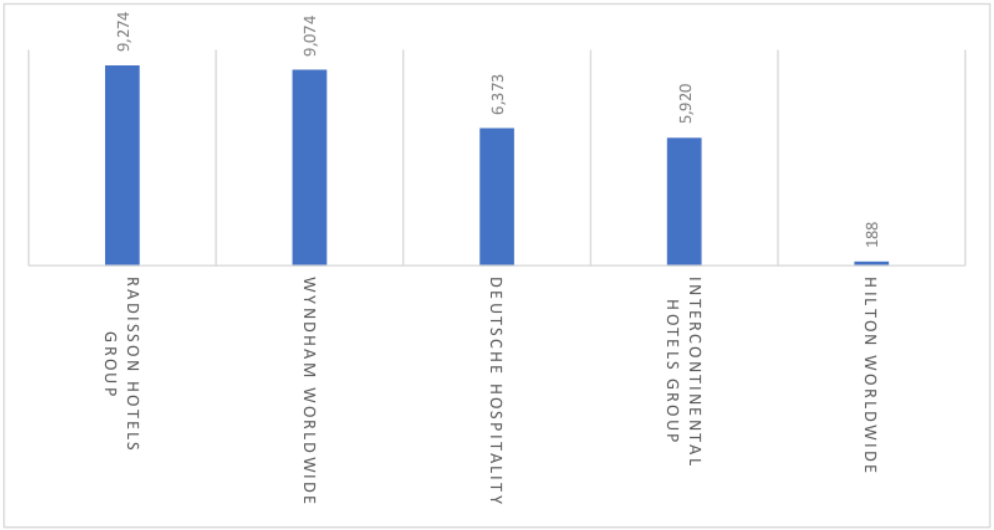
Takav je slučaj sa hotelima u Las Vegasu, od kojih jako mali broj posluje unutar korporativnih hotelskih lanaca. Najveći hoteli u Las Vegasu broje po nekoliko hiljada smeštajnih jedinica. Tamo se nalazi i jedan od najvećih hotela na svetu, mereno brojem smeštajnih jedinica. Radi se o kompleksu *The Venetian and the Pallazzo*. U pitanju je kompleks koji ukupno raspolaže sa preko 7.000 smeštajnih jedinica (Tymann, 2017). Ovaj kompleks je često svrstavan na prvu ili drugu poziciju prema veličini kapaciteta, tj. broju smeštajnih jedinica sa kojim raspolaže. Prikaz rasporeda smeštajnih jedinica hotela više kategorije iz uzorka po zemljama u kojima posluju prikazan je na grafikonu broj 65.

Grafikon 65- Broj soba hotela više srednje kategorije iz uzorka u Evropi



Raspodela između korporativnih lanaca koji posluju u određenim poslovnim odnosima sa hotelima ove kategorije tj. kategorije daleko je izjednačenija u odnosu na druge dve kategorije u našem uzorku. Radisson Hotels Group i Wyndham Worldwide predvode listu sa preko 18 hiljada smeštajnih jedinica ove kategorije dok se odmah iza njih nalaze Deutche Hospitality i IHG sa 6.373 i 5.920 smeštajnih jedinica. Definitivno najmanje i gotovo zanemarljivo učešće kada su u pitanju korporativni lanci iz grupe hotela ove kategorije ima korporacija Hilton Worldwide koja učestvuje sa svega 188 smeštajnih jedinica.

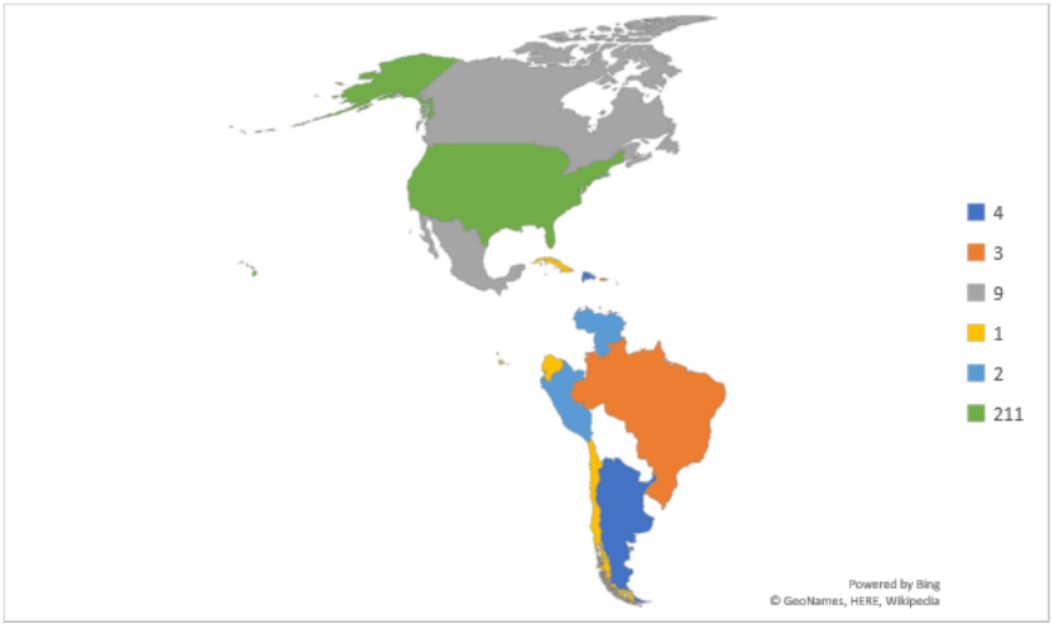
Grafikon 66 - Broj soba više srednje kategorije u uzorku udnosu na hotelski lanac



Uzorak hotela luksuzne kategorije iz regiona Amerike

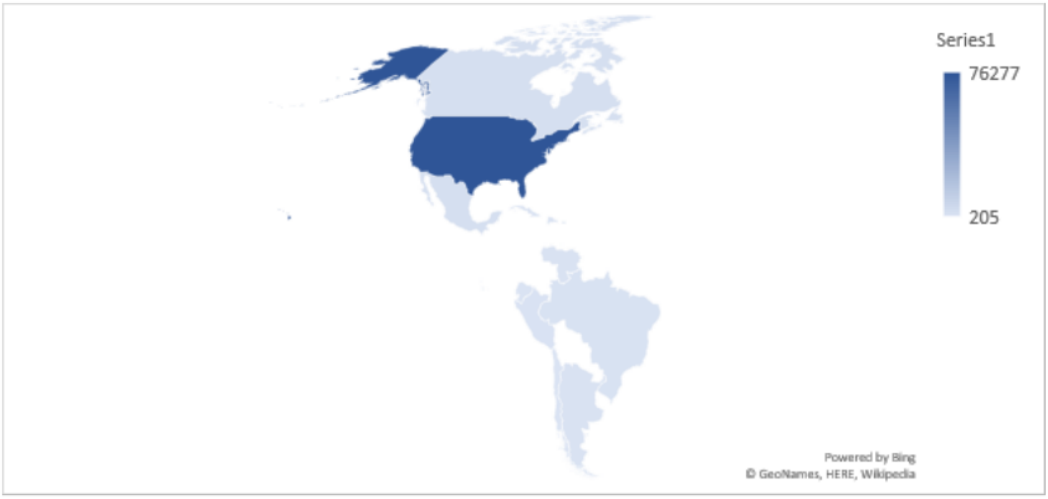
Region Amerike je vrlo heterogen kada je u pitanju razvijenost turističke ponude, ali dodatno i prisustvo i heterogenost korporativnih hotelskih lanaca. Ne treba da čudi da je u regionu Amerike najrazvijenije tržište kada se radi o hotelskoj ponudi, tržište SAD koje ujedno dominira i kada je u pitanju zastupljenost i raznolikost korporativnih hotelskih lanaca. U našem uzorku iz regiona Amerike nalaze se podaci od 252 objekta koji se mogu svrstati u luksuznu klasu prema klasifikaciji STR. Podaci o geografskoj rasprostranjenosti hotela u našem uzorku nalaze se na ilustraciji u nastavku. Hoteli luksuzne kategorije iz našeg uzorka upravljaju sa ukupno 88,363 smeštajne jedinice, odnosno u proseku 350 smeštajnih jedinica po objektu.

Grafikon 67-Broj luksuznih hotela iz uzorka po zemljama u regionu Amerike



Kao što se na grafikonu 67 i može videti ukupno se 211 hotela luksuzne kategorije iz uzorka nalazi na teritoriji SAD ili u proseku nešto više od 4 hotela na svaku saveznu državu. Posle SAD u našem uzorku sa jednakim brojem objekata prisutna je i Kanada i Meksiko (po 9, ukupno 18), dok odmah iza njih sa po 4 hotela nalaze se Argentina i Dominikanska republika. Nakon toga, slede Brazil i Portoriko sa po 3 korporativna hotela luksuzne kategorije i Peru i Venecuela koji u uzorku učestvuju sa 2 hotela luksuzne kategorije. Ostale države učestvuju sa samo jednim objektom ovog tipa.

Grafikon 68-Broj soba luksuznih hotela iz uzorka po zemljama u regionu Amerike



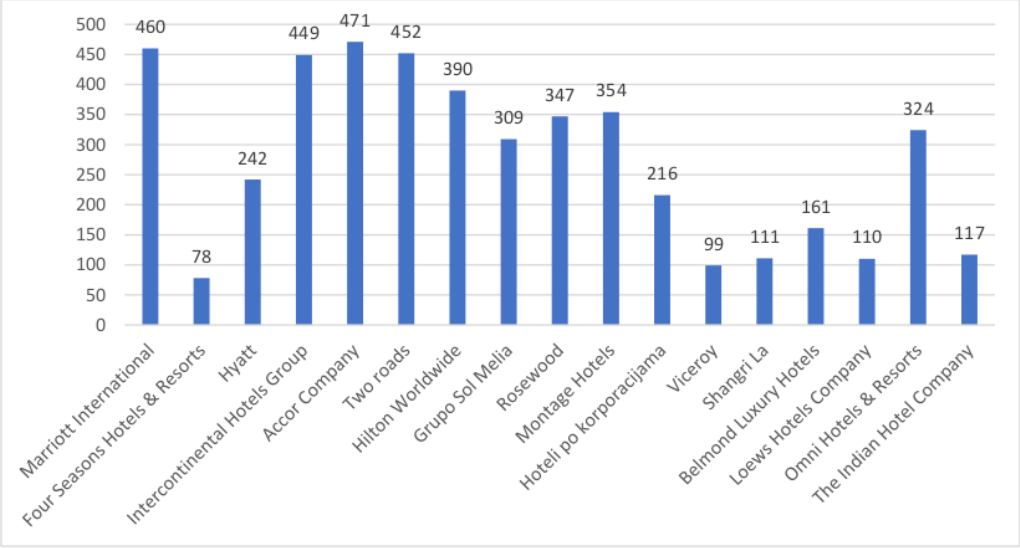
Posmatrano po broju smeštajnih jedinica, situacije se ne razlikuje mnogo u odnosu na proporciju prema broju objekata, ali je ipak za nijansu bolje izbalansirano. Na grafikonu iznad (grafikon 68) možemo videti da se broj smeštajnih jedinica po zemljama u regionu Amerike kreće od minimalnih 205 do maksimalnih 76,277 koliko se i nalazi na teritoriji SAD. Jasno je dakle da tržite SAD apsolutno dominira u okviru uzorka u okviru regiona SAD i to treba sa pažnjom shvatiti, budući da se u slučaju određenih razlika u varijansama između regiona u našem empirijskom delu istraživanja treba imati na umu uticaj SAD na ceo region Amerike.

Kao i kod broja hotela, tako i po broju smeštajnih jedinica SAD prate Meksiko sa ukupno 2,404 smeštajne jedinice u hotelima iz luksuzne kategorije, zatim Kanada sa tačno 2,300 smeštajnih jedinica i potom interesantno Dominikanska republika sa 1,388 smeštajnih jedinica. Sve druge zemlje iz regiona Amerike učestvuju sa manje od 1,000 smeštajnih jedinica dok preko 900 imaju još samo Brazil i Portoriko.

Stanje je ipak daleko ujednačenije ukoliko se pogledaju korporacije koje su se našle u uzorku u njihovo učešće. U okviru regiona Amerike, analizirano je ukupno 17 korporacija koje su učestvovale sa ukupno 25 različitih hotelskih marki. Prosečan broj smeštajnih jedinica koje poseduje hotel prema jednoj korporaciji iznosi 276, dok je odnos između korporacija daleko ujednačeniji nego ukoliko se pogleda po zemljama. Najveći broj smeštajnih jedinica u proseku poseduju hoteli korporacije Accor (471) dok se odmah iza francuskog lanca nalaze i najveći korporativni hotelski lanci Marriott International sa 460, IHG sa 449 i Two Roads Hospitality Group sa 452 smeštajne jedinice u proseku. U trenutku kada je ovaj uzorak prikupljan, kompanija Two Roads Hospitality je još uvek poslovala nezavisno, iako je u međuvremenu

najavljeno i potvrđeno preuzimanje od strane Hyatt korporacije (*HospitalityNet*, 2019; Hyatt Corporation, 2019).

Grafikon 69 - Broj soba luksuznih hotela iz uzorka po korporaciji u regionu Amerike



Najveći broj brendova u ovoj kategoriji ili klasi poseduju Marriot International (*„W Hotel", „Luxury Collection", „St Regis", „JW Marriott" i „Ritz-Carlton")* i Hyatt (*„Andaz", „Grand Hyatt", „The Unbound Collection", „Park Hyatt")* ne računajući marku *„Destination"* koja je u međuvremenu postala deo Hyatt korporacije. Spisak svih korporacija i njihovih marki nalazi se u prilogu ovog rada.

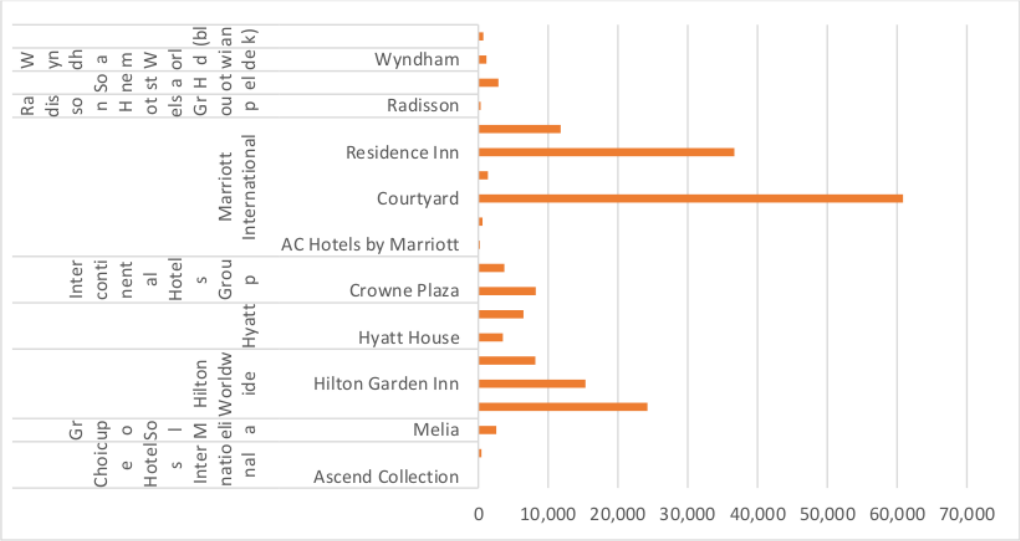
Uzorak hotela više kategorije iz regiona Amerike

Hoteli više kategorije su podsetimo se hoteli koji u proseku naplaćuju svoju smeštajnu jedinicu između 110$ i 145$. Upravo su hoteli iz ove kategorije ujedno i najveći deo uzorka našeg celog istraživanja. Ukupan broj hotela ove kategorije čiji se podaci nalaze u našem uzorku iznosi 1,197 hotela. Ovi objekti upravljaju sa ukupno 189,380 smeštajnih jedinica. Radi se o verovatno najrasprostranjenijoj kategoriji među korporativnim hotelskim lancima na svim regionima. Najveći broj hotela nalazi se opet na tržištu SAD, a zatim u Kanadi u Kosta Riki i u Brazilu. Slična je situacija i po broju smeštajnih jedinica, iako se najveći objekat ove kategorije sa 1,138 smeštajnih jedinica, korporacije Grupo Sol Melia nalazi na teritoriji Dominikanske republike. Iako se u našem uzorku nalazi ukupno 16 zemlja u kojima se nalaze hoteli iz uzorka, treba napomenuti da je situacija prilično asimetrična i da je najveći broj ovih hotela lociran na

tržištu SAD. I u ovom slučaju ove informacije navode na oprez prilikom izvođenja zaključaka, kao i kod hotela luksuzne kategorije.

Ukupno 9 različitih korporacija je prisutno u uzorku sa hotelima ove kategorije, među kojima je najdominantnija korporacija *Marriott International* koja u uzorku učestvuje sa preko 780 hotela i ukupno 6 svojih različitih marki(*Courtyard, Four Points by Sheraton, Residence Inn, Springhill Suites i AC Hotels by Marriott*). Odmah iza Marriotta, u našem uzorku, najviše hotela ove kategorije poseduje korporacija Hilton Worldiwide koja učestvuje sa svoje tri marke: *DoubleTree, Hilton Garden In i Homewood Suites*. Korporacije Hyatt i Intercontinental učestvuju sa po dve svoje hotelske marke: *Hyatt Place i Hyatt House* (Hyatt) i *Crowne Plaza i Staybridge Suites* (IHG). Prikaz svih korporacija i hotelskih marki sa njihovim prosečnim brojem smeštajnih jedinica nalazi se na grafiknu 68 u nastavku.

Grafikon 70 - Broj soba više kategorije po korporaciji iz uzorka regiona Amerike



Samo dva *Marriot-ova* brenda („*Courtyard*"i „*Residence Inn"*) u regionu Amerike, u našem uzorku učestvuju sa gotovo 100.000 smeštajnih jedinica. Ovaj podatak dovoljno ilustruje tržišnu moć gigantskih korporativnih lanaca koji kroz kontrolu kapaciteta, mogu ostvariti i značajnu kontrolu celog tržišta.

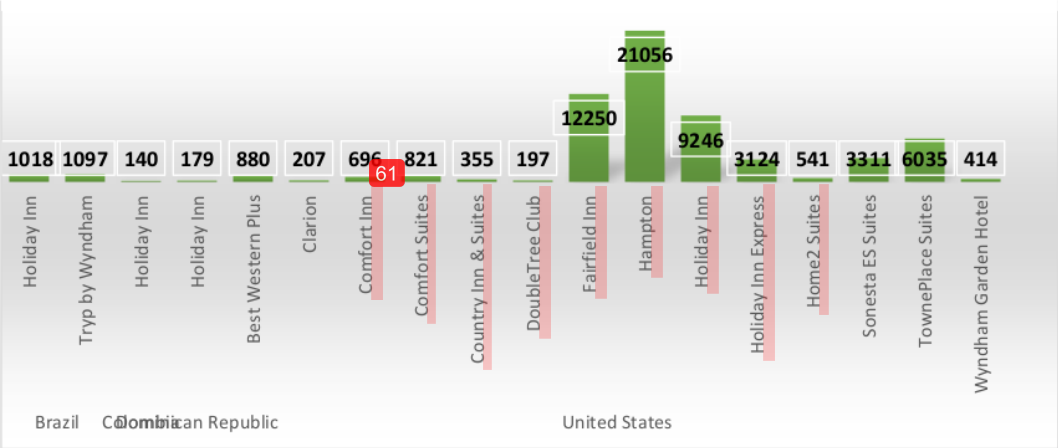
Uzorak hotela više srednje kategorije iz regiona Amerike

Hoteli više srednje kategorije (Upper midescale) u proseku naplaćuju cenu svoje smeštajne jedinice između 90$ i 110$. Takvih hotela ima ukupno 514 u našem uzorku u regionu Amerike. Ovi hoteli u našem uzorku raspoređeni su u svega četiri države i to u Brazil,

Kolumbiju, Dominikansku republiku i naravno SAD. Upravljaju sa ukupno 61,567 smeštajnih jedinica ove kategorije. Najveći broj smeštajnih jedinica nalazi se na tržištu SAD gde u ovoj kategoriji dominira marka Hampton od strane korporacije Hilton Worldwide. Hilton samo sa jednom svojom markom upravlja sa više smeštajnih jedinica nego što je to slučaj u celom Brazilu ili Kolumbiji. Iako Hiltonov Hampton kao marka upravlja sa najvećim brojem smeštajnih jedinica, najveći broj objekata ima ipak korporacija Marriott International. Dok Hilton u regionu Amerike u našem uzorku upravlja sa 185 objekata ove kategorije, Marriott to čini sa 193 hotela. Prati ih IHG sa 69 objekata za smeštaj, zatim Sonesta ES Suites (27) i Choice Hotels (20).

Hiltonov Hampton upravlja sa 21,056 smeštajnih jedinica u sve četiri zemlje, dok su druge dve marke koje imaju preko 10,000 smeštajnih jedinica u uzorku Holiday Inn korporacije IHG koji raspolaže sa 10,583 smeštajne jedinice ukupno, odnosno 1,018 u Brazilu i 140 u Kolumbiji, odnosno 179 u Dominikanskoj republici. Spisak svih korporacija sa njihovim markama nalazi se u prilogu, dok se detaljan uvid sa svim markama i ukupnim brojem soba po zemljama može videti u nastavku.

Grafikon 71-Broj soba po zemljama i markama hotela više srednje kategorije u regionu Amerike



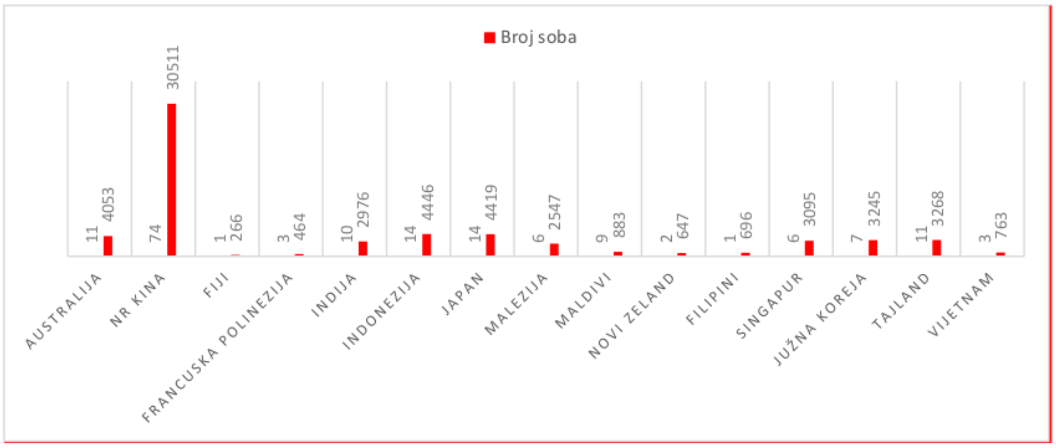
Kao što se može videti na grafiku iznad na tržištu SAD nalazi se daleko najrazvijenija ponuda korporativnih hotela više srednje kategorije među kojima vodeći svetski lanci prednjače i po broju marki sa kojima su prisutni i sa brojem smeštajnih jedinica sa kojima upravljaju. U ostalim zemljama prevashodno preovladavaju nezavisni hoteli.

Uzorak hotela luksuzne kategorije iz regiona Azije i Pacifika

Region Azije i Pacifika jedan je od najbrže-rastućih regiona kada je u pitanju rast turističkog prometa, ali i rast i koncentracija turističke ponude. U poslednjih 10 godina ovaj region doživeo je nagli porast turističke ponude kojom upravljaju korporativni lanci, dok su takođe i velike kompanije uglavnom iz domena finansija učinila velike investicione poduhvate u hotelijerstvo, pa se tako danas među vodećim hotelskim korporacijama po broju objekata i broju smeštajnih jedinici već uveliko nalaze kompanije iz regiona Azije i Pacifika. Unutar ovog regiona svakako da najdominantniju ulogu ima Narodna Republika Kina (NR Kina). Kina je nosilac razvoja turizma regiona Azije i Pacifika, ali i jedan od vodećih pokretača rasta turističkog prometa na međunarodnom nivou. S toga ne treba da čudi da u podacima u našem uzorku iz regiona Azije i Pacifika, najveći broj hotela se upravo nalazi na tržištu NR Kine.

Ukupan broj hotela luksuzne kategorije u našem uzorku iz ovog regiona iznosi 172. Pa ipak, iako je to višestruko manje nego na primer hotela više srednje kategorije u regionu Amerike, ovih 172 objekta upravljaju sa ukupno 62,279 smeštajnih jedinica, što je više nego svih 514 hotela više srednje kategorije iz regiona Amerike. Razlog je jasan, u proseku hotelu u regionu Azije i Pacifika značajno su većeg kapaciteta u odnosu na hotele u drugim regionima, posebno u regionu Evrope. Hoteli iz našeg uzorka, luksuzne kategorije iz Regiona Azije i Pacifika u proseku imaju 362 smeštajne jedinice. Izuzetak prema prosečnom broju smeštajnih jedinica u ovom regionu jesu Maldivi čiji hoteli iz uzorka u proseku imaju manje od 100 smeštajnih jedinica. Na grafikonu 71 u nastavku jasno se vidi da NR Kina odskače u ovom regionu i u našem uzorku kao tržišni lider, ali ne koliko po broju hotela, već posebno po broju smeštajnih jedinica. Posle NR Kine, najveći broj smeštajnih jedinica u našem uzorku nalazi se u Indoneziji (4,446) zatim u Japanu (4,419) i u Australiji (4,053). Sve druge zemlje u uzorku su zastupljene sa manje od 4,000 smeštajnih jedinica.

Grafikon 72-Broj hotela i soba luksuzne kategorije iz uzorka u regionu Azije i Pacifika



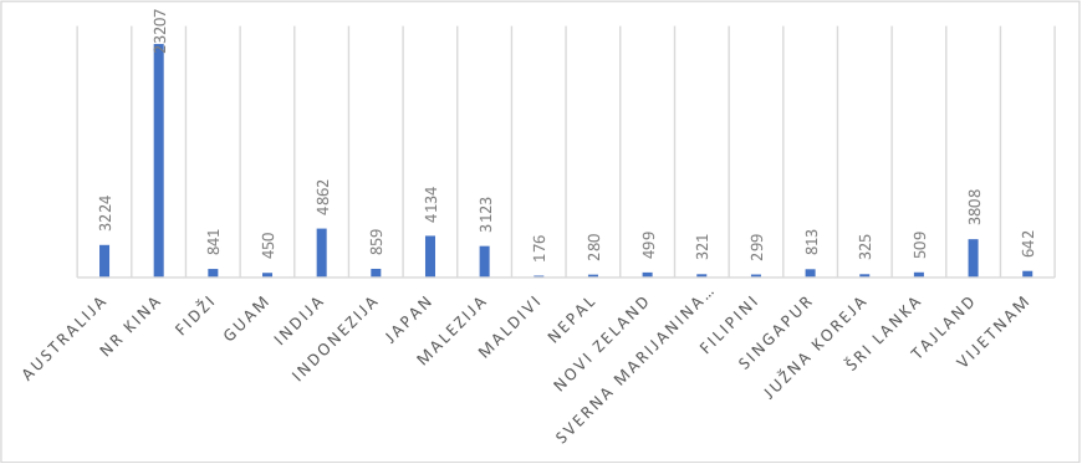
Ono što je interesantno na tržištu Azije i Pacifika jeste drugačija struktura i prisustvo korporacija koje upravljaju velikim kapacitetima. U našem uzorku nalazi se ukupno 15 korporacija i 25 različitih hotelskih marki sa hotelima luksuzne kategorije. Evidentno je prisustvo velikog broja korporacija iz regiona koje su visoko pozicionirane u okviru ovog tržišnog segmenta. Među njima, svakako i globalno jedan od najuticajnijih korporacija Shangri La Hotels And Resorts. Shangri La je među vodećim hotelskim korporacijama iz regiona Azije i Pacifika, čije se sedište nalazi u Hong Kong-u i koja upravlja sa preko 40,000 smeštajnih jedinica(Shangri-La Group, 2019).

Samo u našem uzorku, u okviru regiona Azije i Pacifika i hotela luksuzne kategorije nalazi se preko 11,600 smeštajnih jedinica. Ipak, interesantno, Shangri La nije najzastupljeniji lanac po broju smeštajnih jedinica u našem uzorku. Najveći broj smeštajnih jedinica u našem uzorku poseduje IHG sa samo jednom svojom markom a to je InterContinental (ukupno 14,392 smeštajne jedinice). Pored dve prethodno navedene korporacije, sa preko 10,000 smeštajnih jedinica u uzorku učestvuju još i Marriot i Hyatt. U prilogu rada se nalazi tabela sa spiskom svih korporacija i njihovih marki kao i brojem smeštajnih jedinica (Borovčanin et al., 2019)

Uzorak hotela više gornje kategorije iz regiona Azije i Pacifika (Upper upscale)

Ukupan uzorak hotela ove kategorije iz regiona Azije i Pacifika iznosi 142 objekta. Ovih 142 hotela ukupno upravljaju sa 48,372 smeštajne jedinice, ili u proseku nešto iznad 340 smeštajnih jedinica po hotelu. U uzorku je zastupljeno ukupno 18 zemalja iz regiona Azije i Pacifika, sa 8 korporativnih lanaca i 14 hotelskih marki. Spisak svih korporacija i hotelskih marki sa brojem soba koje se nalaze u uzorku nalazi se u prilogu ovog rada.

Grafikon 73-Broj smeštajnih jedinica više gornje kategorije po zemljama (Region:Azija Pacifik)



Najveće učešće gledano po zemljama ima svakako NR Kina koja u ukupnom broju smeštajnih jedinica nešto malo manje od 50% odnosno 23,207 smeštajnih jedinica. Daleko iza NR Kine su Indija, Japan, Tajland i Australija, dok su još jednom izuzetak sa brojem i ukupnih i prosečnih smeštajnih jedinica u našem uzorku Maldivi. Hoteli na Maldivima ove kategorije u našem uzorku učestvuju sa svega 176 smeštajnih jedinica odnosno manje od 1%. Među korporacijama, izdvajaju se najveće svetske korporacije sa dominantnim učešćem njihovih marki. Tako na primer, lanaca Marriott u uzorku ima više od 20,000 smeštajnih jedinica(42%) dok su mu u ovom tržišnom segmentu najveći konkurenti Hilton Worldiwide sa preko 15,000 smeštajnih jedinica (32%) a zatim i Hyatt Corporation sa preko 10,000 smeštajnih jedinica(21%).

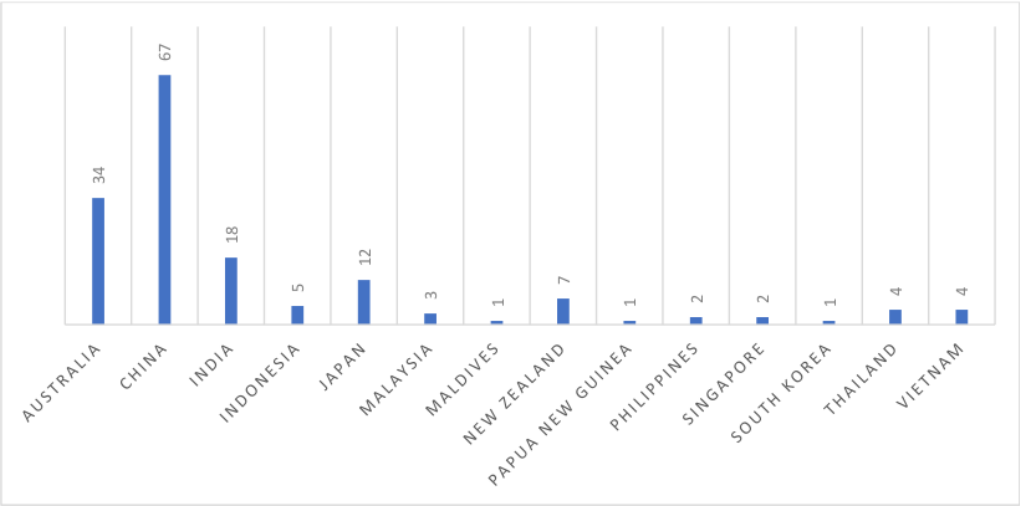
Uzorak hotela više srednje kategorije iz regiona Azije i Pacifika

Naposletku, iz regiona Azije i Pacifika ostalo je još detaljnije predstaviti uzorak hotela više srednje kategorije. U našem uzorku se nalaze podaci o ukupno 161 hotelu iz regiona Azije i Pacifika. Ovi hoteli raspolažu sa ukupno 47,415 smeštajnih jedinica. U proseku svaki hotel raspolaže sa nešto manje od 300 smeštajnih jedinica (294,5) što je značajno veće u proseku od hotela iste kategorije u regionu Evrope.

Na grafikonu 74 nalazi se prikaz zemalja iz regiona Azije i Pacifika i broja hotela koji su prisutni u našem uzorku iz svake zemlje. Jasno je da Narodna republika Kina gledano po broju hotela i broju smeštajnih jedinica mora biti na prvom mestu jer se radi i o najmnogoljudnijoj zemlji ali i o najrazvijenijem turističkom tržištu ovog regiona. U našem uzorku ukupno 67 hotela više-srednje kategorije posluje u Narodnoj republici Kini, zatim sledi

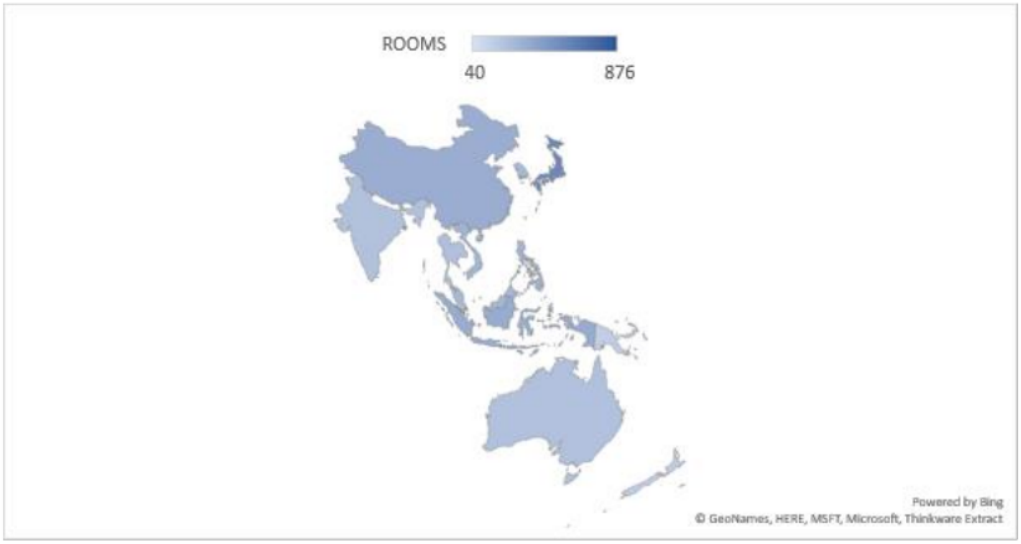
Australija sa 34, Indija sa 18 i Japan sa 12 hotela i Novi Zeland sa 7 odnosno Indonezija sa 5 hotela. Sve ostale zemlje ovog regiona u proseku su u našem uzorku zastupljene sa manje od 5 objekata. Kao što smo već spomenuli, samo broj objekata nije dovoljan indikator imajući u vidu raznolikost različitih tržišta i prosečnog broja smeštajnih jedinica u hotelima širom sveta. Iz tog razloga u nastavku ćemo prezentovati i tržišnu situaciju gledano prema broju soba.

Grafikon 74-Broj hotela više srednje kategorije iz regiona Azije i Pacifika po zemljama



Na grafikonu broj 75 nalazi se grafički prikaza zemalja iz regiona Azije i Pacifika i prosečnog broj soba sa kojim raspolažu hoteli u tim zemljama. Već je pomenuto da je prosečan broj soba u hotelima u ovom regionu u okviru našeg uzorka gotovo 300 smeštajnih jedinica, međutim na grafiku ispod se lepo može videti da taj podatak varira od 40 soba koliko ima najmanji hotel iz ovog regiona u uzorku, pa sve do 876 smeštajnih jedinica sa koliko raspolaže najveći hotel u okviru uzorka.

Grafikon 75-Broj soba hotela više srednje kategorije iz regiona Azije i Pacifika po zemljama

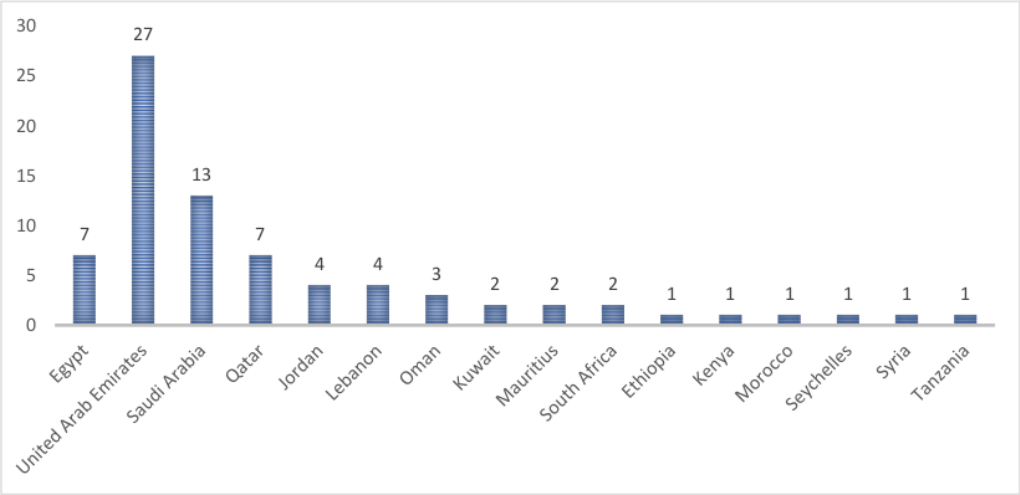


Uzorak hotela luksuzne kategorije iz regiona Bliskog Istoka i Afrike

Četvrti po redu i poslednji region u prema klasifikaciji UNWTO i STR a kako su i grupisani podaci za naše istraživanje jeste region Bliskog istoka i Afrike. Radi se i jednom od najnerazvijenijih regiona gledano u odnosu na globalni nivo turističkog prometa, ali i prihoda od turizma. Ipak, u okviru ovog regiona postoje i turistički izuzetno razvijene zemlje, dok je u poslednjih nekoliko decenija čitav region u fazi snažnog i stabilnog rasta. U nastavku ćemo dati podatke i grafičke ilustracije o hotelima iz ovog regiona koji čine deo našeg uzorka u istraživanju.

U našem istraživanju iz regiona Bliskog istoka i Afrike ukupno se nalazi 77 hotela različitih kategorija koji raspolažu sa ukupno 24,818 smeštajnih jedinica. U proseku dakle svaki hotel u našem uzorku raspolaže sa 322 smeštajne jedinica što iznosi prosečno gotovo najveći broj soba u okviru kategorije u celom uzorku. Radi se dakle o prosečno objektima veće veličine, u odnosu na hotele iz regiona Evrope i Amerike. Na grafikonu broj 76 u nastavku, prikazane su zemlje iz regiona Bliskog istoka i Afrike u kojima se nalaze hoteli iz uzorka. Na grafikonu 76 je prikazan broj hotela luksuzne kategorije koji se nalazi u svakoj zemlji.

Grafikon 76-Broj luksuznih hotela po zemljama (Region:Bliski istok i Afrika)



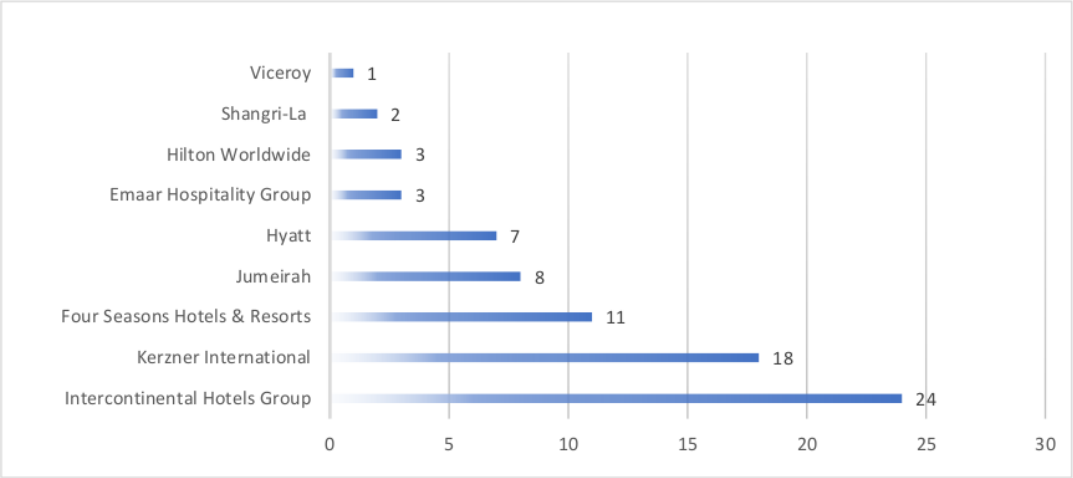
Očekivano među zemljama u ovom regionu dominiraju turistički ali i privredno razvijenije zemlje. Tako, primera radi, na prvom mestu po broju luksuznih hotela se nalaze Ujedinjeni arapski emirati sa 27 luksuznih hotela u uzorku. Slede ih Saudijska Arabija sa 13, zatim Egipat i Katar sa 7 dok sve ostale zemlje imaju manje od 5 luksuznih objekata u uzorku.

U regionu Bliskog istoka i Afrike primetno je i prisustvo drugačijih korporativnih lanaca i njihove strukture u odnosu na region Evrope, Azije i Pacifika i Amerike. Na grafikonu u nastavku prikazane su korporacije u broj hotela sa kojim učestvuju u uzorku. Spisak svih brendova po korporacijama nalazi se u prilogu ovoga rada.

Na prvom mestu dominira IHG grupa sa 24 hotela u uzorku luksuznih objekata. Radi se dominantno o njihovom luksuznom brendu po kojem i cela korporacija nosi naziv a to je *InterContinental*. Gledano po broju objekata IHG zapravo predstavlja više od ¼ uzorka luksuznih hotela iz regiona Bliskog istoka i Afrike. Po broju hotela, slede ga *Kerzner International* sa 18 hotela, dok je prva sledeća korporacija *Four Seasons Hotels & Resorts*.

Evidentno je značajnije prisustvo hotelskih lanaca koji dolaze iz regiona. Od lanaca koji se ističu sa još nekoliko hotela u uzorku , tu su: Jumeirah sa 8 objekata, zatim Hyatt Corporation sa 7 hotela, dok sve ostale korporacije imaju manje od 5 hotela u uzorku. Grafički prikaz svih korporacija i broja hotela koji se nalaze u našem uzorku se nalazi u nastavku.

Grafikon 77-Broj hotela po korporacijama u hotelima luskuzne kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike



Uzorak hotela visoke kategorije iz regiona Bliskog Istoka i Afrike

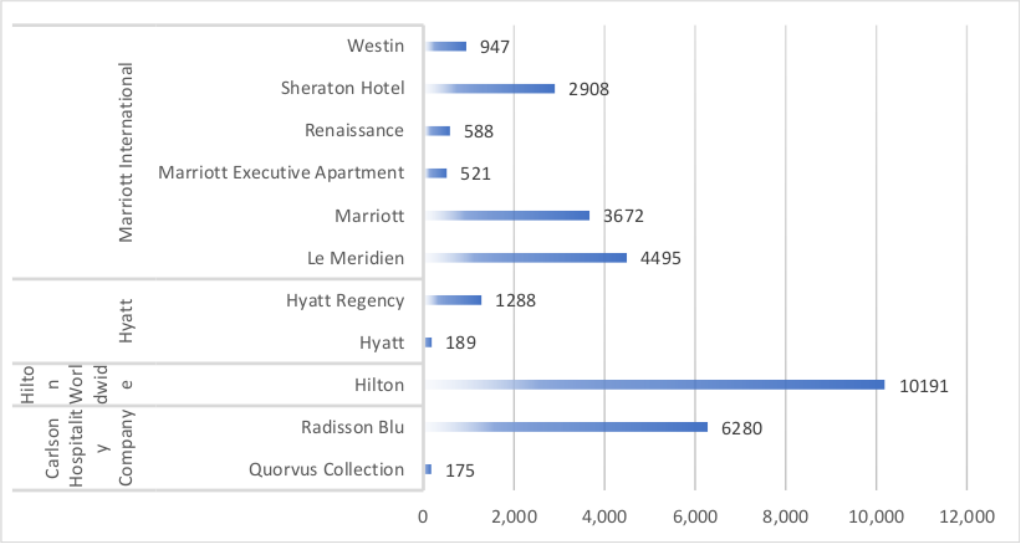
Kod hotela visoke kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike u našem uzorku se nalazi 110 hotelskih objekata koji ukupno upravljaju sa 31.254 smeštajne jedinice. Radi se dakle o hotelima koji u proseku upravljaju sa nešto više od 284 smeštajne jedinice. Geografska distribucija je više-manje ujednačena sa stanjem na turističkom tržištu u zemljama ovog regiona. Najveći broj hotela ove kategorije lociran je u Egiptu a zatim i Alžiru i Saudijskoj Arabiji, Kuvajtu i drugim. Budući da je slika dosta raznovrsna gledano po zemljama koje su zastupljene u prilogu je urađen grafički prikaz procentualnog učešća svake zemlje u našem uzorku, kod hotela visoke kategorije.

U okviru uzorka hotela visoke kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike, ukupno su zastupljena 4 korporativna hotelska lanca sa ukupno 11 njihovih hotelskih marki. Primer kako hotelski lanci mogu primenjivati drugačiju strategiju širenja svog portfolija na određenom tržištu jasno se vidi na sledećem primeru, koji je i grafički prikazan na prikazu u nastavku. Naime, sa najvećim brojem soba u uzorku učestvuje i najveći hotelski lanac na svetu, a to je Marriot International sa širokom „paletom“ svojih hotelskih brendova. U našem uzorku u okviru ove kategorije Marriott je zastupljen sa markama Westin, Sheraton, Marriott, Le Meridien, Renaissance i Marriott Executive Apartment. Ukupan broj smeštajnih jedinica sa kojim je zastupljen Marriott International je 13.131.

Sa druge strane, hotelski lanac Hilton Worldwide zastupljen je samo sa jednom svojom hotelskom markom a to je upravo Hilton i to sa ukupno 10.191 smeštajnom jedinicom. Iako je razlika u broju smeštajnih jedinica značajna, primer je dovoljno ilustrativan i ukazuje da se

zapravo statistički gledano kontrola uzorka ne sme raditi prema korporacijama ili hotelskim brendovima, budući da oni predstavljaju stratešku viziju svake korporacije, a na ovom primeru možemo videti koliko se one mogu razlikovati. Na grafikonu 78 u nastavku nalazi se gorepomenuti i ilustrovani primer.

Grafikon 78-Broj smeštajnih jedinica po korporacijama i hotelskim brendovima kod hotela visoke kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike



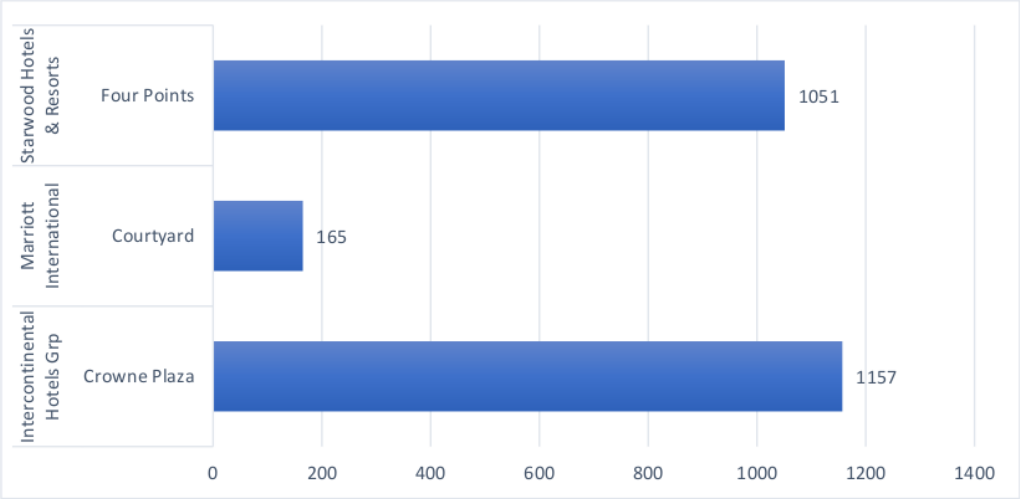
Uzorak hotela više srednje kategorije iz regiona Bliskog Istoka i Afrike

Naposletku, ostalo je još predstaviti informacije o uzorku hotela više srednje kategorije iz Regiona Bliskog istoka i Afrike. Radi se uistinu o segmentu koji je zastupljen sa najmanjim brojem objekata u našem uzorku. Ukupan broj hotela ove kategorije i iz ovog regiona je 10. Svi objekti u našem uzorku ukupno kontrolišu prodaju od 2.373 hotelske sobe. U proseku, dakle, radi se o objektima veličine od oko 237 soba. Na grafiku u nastavku vidi se da su u uzorku ove kategorije hotela u regionu Bliskog istoka i Afrike prisutna samo 3 korporativna hotelska lanca, od kojih svaki sa ukupno samo jednom hotelskom markom. To su Marriott International (brend:Courtyard), zatim Starwood Hotels & Resorts (sada deo Marriotta sa brendom Four Seasons) i InterContinental Hotels Group (brend: Crowne Plaza).

Najveći broj soba u našem uzorku od hotela ove kategorije pripada IHG korporaciji koja ukupno upravlja sa 1.157 smeštajnih jedinica. Sledi Starwood koji je u međuvremenu prodat Marriott International-u sa 1.051 smeštajnom jedinicom i sam Marriott International sa samo

jednim objektom marke Courtyard sa 165 smeštajnih jedinica. Kako se radi, uistinu o malom uzorku, na ovom mestu nećemo dodatno analizirati raspodelu unutar hotela više-srednje kategorije u okviru ovog regiona, već će se u nastavku dati osvrt na podatke i rezultate deskriptivne statistike.

Grafikon 79-Korporativni lanci i njihovi brendovi sa brojem soba više srednje kategorije iz uzorka hotela iz regiona Bliskog istoka i Afrike



10.6 Deskriptivna statistika rezultata istraživanja

Nakon što je u prethodnom delu dat detaljan opis uzorka na ovom mestu najveća pažnja biće posvećena deskriptivnoj statistici. U tabelarnim prikazima u nastavku biće predstavljeni deskriptivni podaci o varijablama koje su korišćene u uzorku i njihovim statističkim vrednostima.

Rezultati deskriptivne statistike prezentovani su na sledeći način: 1) prvo je dat pregled deskriptivne statistike za indikatore rezultata poslovanja; 2) zatim je dat pregled deskriptivne statistike za indirektne operativne troškove ali i dodatno direktne troškove, troškove rada i indirektne troškove ne uključujući troškove rada za sve hotele iz uzorka. Nakon toga analizirana su i odstupanja prema određenim grupišućim varijablama. U tabeli u nastavku prezentovana je deskriptivna statistika za rezultate poslovanja tačnije: Ukupan prihod, Bruto dobit po raspoloživoj smeštajnoj jedinici(GoPAR), Prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (RevPAR) i Prinos pre kamate, poreza i amortizacije (EBITDA).

Tabela 7-Deskriptivna statistika zavisnih promenljivih iz uzorka

	Opseg	Minimum	Maksimum	Ar. sredina	St. devijacija	Koeficijent varijacije	Asimetričnost		Spljoštenost	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	St. greška	Statistika	St. greška
Ukupan prihod	128757	22455	151212	64000,82	34673,776	0,542	,773	,222	-,559	,440
GoPAR	120,6	23,3	143,9	66,974	32,4361	0,484	,532	,222	-,843	,440
RevPAR	211,77	24,56	236,33	104,9960	51,45048	0,490	,782	,222	-,191	,440
EBITDA	42910	3667	46577	18256,18	10620,882	0,582	,656	,222	-,496	,440

Tabela broj 7 iznad pokazuje minimalnu i maksimalnu vrednost ukupno ostvarenog prihoda po raspoloživoj sobi za sve hotele iz uzorka. Očekivano, opseg tih iznosa je značajan i kreće se od 22.455 američkih dolara po raspoloživoj smeštajnoj jedinici do čak 151.212 američkih dolara po raspoloživoj smeštajnoj jedinici. U proseku, ukupan prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici iznosi 64.000 $. Pored toga, standardna devijacija pokazuje visok stepen varijacije od čak 34.674 američka dolara po opservaciji. Koeficijent varijacije (CV) za Ukupan prihod iznosi 0,54 što dodatno pokazuje izraženu varijaciju ove varijable. Iz tog razloga za izvođenje zaključaka prilikom uzimanja ove promenljive uzorak će morati da bude kontrolisan, tačnije grupisan zarad manje varijacije. Ono što je takođe primetno jesu mere spljoštenosti i asimetričnosti (Skjunes i Kurtosis) koje ukazuju na normalnu raspodelu promenljive.

Bruto dobit po smeštajnoj jedinici ili GoPAR podatak je koji najčešće i najviše interesuje vlasnike kapitala, ali i upravljačku strukturu koja se trudi da stvori dobitak na kraju godine. Međutim i ova promenljiva u celom uzorku kreće se u velikom rasponu. To znači, od 23,3$ u proseku najmanje do 143,9$ u proseku najviše. U proseku GoPAR se kreće na nivou od 66,97$. Standardna devijacija je i ovog puta visoka (32,43) kao i koeficijent varijacije(0,48). Mere spljoštenosti i asimetričnosti i ovde zadovoljavaju uslove normalne distribucije.

RevPAR ili prihod po raspoloživoj sobi je pokazatelj koji je u hotelijerstvu gotovo u svakodnevnoj upotrebi. U našem uzorku kreće se u velikom rasponu od 24,56$ pa sve do 236,33$ po smeštajnoj jedinici. Prosečan prihod po raspoloživoj sobi u uzorku je nešto manji od 105$(104,99$). Standardna devijacija ove promenljive je ovde velika i iznosi 51,45 dok je koeficijent varijacije 0,49. Pored blage asimetrije i ova promenljiva ispunjava kriterijume spljoštenosti i asimetričnosti za testiranje parametarske statistike.

EBITDA koja se kreće u rasponu od 3.667$ do 46.577$ u proseku iznosi 18.256 $ Prisutna je visoka standardna devijacija od 10.620,88 američkih dolara i koeficijent varijacije od 0,58.

U tabeli broj 8 u nastavku prikazana je deskriptivna statistika indirektnih troškova svih hotela iz uzorka. Svi iznosi predstavljeni su u odnosu na broj smeštajnih jedinica sa kojima su hoteli raspolagali kako bi se omogućilo lakše i jednostavnije praćenje. U indirektne troškove[17] klasifikovane prema USALI XI izdanju ubrojani su: troškovi opšte administracije, troškovi informacionih tehnologija i telekomunikacionih sistema[18], zatim troškovi marketinga isključujući troškove franšize, zatim troškovi franšize, komunalni troškovi i troškovi održavanja objekta.

Tabela 8 - Deskriptivna statistitka nezavisnih promenljivih iz uzorka istraživanja

	Raspon	Mini.	Maks.	Aritmetička sredina	Std. Devijacija	CV	Asimetričnost		Spljoštenost	
	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika	Statistika		Statisti.	Std. Greš.	Stati.a	Std. Grešk.
Opšta administracija	9982,05	1911,13	11893,18	5465,0846	2784,70732	0,50955	,740	,222	-,638	,440
Informacioni telekomunikacioni sistemi	2399,13	38,50	2437,63	474,7166	474,03664	0,99857	2,152	,222	4,758	,440
Marketing ***(isključujući troškove franšize)***	8618,23	1101,94	9720,17	3338,4762	2044,49436	0,61240	1,318	,222	1,194	,440
Troškovi franšize (*royalty, loyalty, marketing)*	2057,52	16,49	2074,01	524,3846	585,54448	1,11663	1,403	,289	,843	,570
Komunalni troškovi	5568,98	1020,06	6589,04	2887,6154	1369,18458	0,47416	,596	,222	-,275	,440

[17] Napomena je da se indirektni troškovi u USALI standardima nazivaju i neraspoređeni troškovi (undistributed expanses) ali zbog ujednačavanja terminologije koje se koristi u srpskoj literaturi biće korišćen izraz indirektni troškovi.

[18] Od 2015 telekomunikacioni troškovi pridodati su troškovima informacija kako bi se na jednom mestu obuhvatili svi sistemski troškovi povezani sa tehnologijom(R. Schmidgall & DeFranco, 2015)

Održavanje objekta	5132,29	873,89	6006,18	2660,2619	1391,43419	0,52304	,934	,222	-,266	,440

U tabeli broj 8 opšti administrativni troškovi kreću se u velikom rasponu. Od minimalnih 1.911$ po smeštajnoj jedinici do čak 11.893$ po smeštajnoj jedinici. Prosek iznosi 5.465$ uz koeficijent varijacije od 0,5. Normalna distribucija nije narušena, iako je izražena blaga asimetrija.

Troškovi informacionih i telekomunikacionih tehnologija takođe se kreću u značajnom rasponu. Od minimalne vrednosti u celom uzorku od svega 38,5$ po smeštajnoj jedinici do maksimalnih 2.438$. Prosek se kreće oko 475$ uz gotovo jednak iznos standardne devijacije i, jasno, visok stepen varijacije. Kod ove grupe troškova primetno je narušena asimetrija kao i spljoštenost uzorka.

Troškovi marketinga u koje nisu uračunati troškovi franšize kreću se od minimalnih 1.102$ po smeštajnoj jedinici do maksimalnih 9.720$. U proseku ova vrsta troškova iznosila je 3.338$ po raspoloživoj smeštajnoj jedinici. Standardna devijacija iznosi 2.044 uz koeficijent varijacije 0,61. Skjunisove i Kurtosisove mere asimetričnosti i spljoštenosti kreću se oko 1, što ćemo u ovom radu uzeti za prihvatljivo i konstatovati da normalna raspodela nije narušena.

Sledeća grupa troškova su troškovi franšize. Ova grupa troškova pokazuje najveći koeficijent varijacije u celom uzorku (1,12). To dakle znači da je standardna devijacija veća od aritmetičke sredine. Istina je da se u uzorku nalaze hoteli koji posluju u okviru različitih korporativnih lanaca i koju posluju koristeći se različitim markama, te odatle i ovako značajna varijacija u troškovima franšize. Takođe, pretpostavka je i da geografska raspoređenost utiče na visinu iznosa franšize. Ovi troškovi kreću se od 16,49$ po smeštajnoj jedinici, koliko iznosi minimum za ceo uzorak do 2.074$ koliko iznosi maksimum za hotele iz uzorka. Iako je prisutna velika standardna devijacija i koeficijent varijacije, normalna distribucija nije narušena.

Komunalni troškovi takođe imaju značajan raspon. Kreću se od 1.020$ koliko iznosi minimum do 6.589$ po raspoloživoj smeštajnoj jedinici koliko iznosi maksimum u našem uzorku. U proseku se kreće ispod 3.000$, preciznije 2.888$ uz veliku standardnu devijaciju i koeficijent varijacije od 0,47. Normalna distribucija nije narušena.

Troškovi održavanja objekta kreću se od 874$ minimum do 6.006$ maksimum vrednosti prema raspoloživoj sobi. U proseku oni iznose 2.660$. Evidentna je visoka standardna devijacija i koeficijent varijacije od 0,52. Normalna distribucija je zadovoljena.

Nakon indirektnih troškova, u nastavku će biti prikazana deskriptivna statistika troškova radne snage (tabela 9). U pitanju su isključivo troškovi radne snage, svi oni koji se evidentiraju prema USALI XI izdanju. Iako se ne radi o posebnom trošku određenog departmana, troškovi radne snage su jedan od najvažnijih, a prema grupi autora (R. Schmidgall & DeFranco, 2015) i najvažniji trošak za svaki ugostiteljski objekat. Prema nekim procenama, oni mogu iznositi i do 50% ukupnih operativnih troškova.(R. Miller & Mandelbaum, 2015)

U troškove radne snage evidentiraju se: troškovi radne snage iz sektora soba, troškovi radne snage iz sektora hrane i pića, troškovi radne snage iz domena opšte administracije, troškovi radne snage vezani za informacione i telekomunikacione tehnologije, troškovi radne snage u marketing sektoru i troškovi rada na održavanju objekta. U nastavku se nalaze rezultati deskriptivne statistike.

Tabela 9 - Deskriptivna statistika troškova rada iz uzorka

	Raspon	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Std. Devijacija	CV	Asimetričnost		Spljoštenost	
	Statist.	Statist.	Statistika	Statistika	Statistika		Statistika	Std. Greš.	Statis.	Statist.
Sektor soba_Rad	12947,1	1199,6	14146,7	4901,350	3104,2653	0,633	1,596	,222	1,787	,440
Sektor hrane i pica_Rad	22509,5	1484,4	23993,9	7269,901	5720,8136	0,787	1,270	,222	,625	,440
Drugi departmani_Rad	6498,5	120,4	6618,9	1345,693	1540,9794	1,145	1,983	,254	3,374	,503
Opšta administracija_Rad	4763,5	1108,6	5872,1	2959,679	1566,4777	0,529	,539	,251	-1,238	,498
Informacione i telekomunikacione tehnologije_Rad	972,6	55,5	1028,1	319,528	222,6872	0,70	1,596	,257	2,044	,508
Marketing sektor_Rad	3613,8	349,4	3963,2	1338,796	897,1704	0,670	1,301	,251	,844	,498

Troškovi održavanja_Rad	3532	423	3956	1288,85	837,599	0,650	1,424	,251	1,141	,498

Troškovi radne snage iz sektora soba kreću se u opsegu od 1.199,6$ do 14.146,7$. Dakle primetan je široki opseg i to troška radne snage koji dolazi iz jednog od dva najvažnija sektora hotela. U proseku, u našem uzorku, ovi troškovi kreću se nešto ispod 5.000$ (4.901,35$ preciznije) ali uz značajnu devijaciju od preko 3.000$ i koeficijent varijacije od 0,63. Ipak, normalna distribucija nije narušena.

Slični su parametri i za sektor hrane i pića. Oni se kreću u opsegu od 22.509,5$. Minimalni troškovi rada po jednoj smeštajnoj jedinici u našem uzorku iznose 1.484,4$ dok su maksimalni iznosili čak 23.993,9$ po smeštajnoj jedinici. Interesantno prosečni trošak radna u sektoru hrane i pića značajno je veći u odnosu na prosek sektora soba. Ipak, ne treba izostaviti i činjenicu da ova grupa troškova u našem uzorku varira još značajnije u odnosu na sektor soba. Tako je standardna devijacija na nivou od 5.720,8$ uz koeficijent varijacije 0,78.

Svi drugi troškovi radne snage (troškovi drugih departmana) imaju manje vrednosti deskriptivne statistike u proseku i oni iznose 1.345,69$. Međutim, ono što ovu grupu troškova iz drugih departmana čini posebno interesantnom za autore jesu opsezi varijacije u uzorku i njihova veza sa rezultatima poslovanja. U tabeli se može videti da troškovi drugih departmana imaju koeficijent varijacije na nivou od 1,145 ukazujući da je sama standardna devijacija veća od proseka za gotovo 15%.

Od ostalih departmana čiji se troškovi beleže u USALI 11. izdanju, izdvajamo troškove opšte administracije koji se kreću u rasponu od 4.763,5$ u proseku po jednoj smeštajnoj jedinici. Najniža zabeležena vrednost ovih troškova u uzorku je 1.108,6$ po raspoloživoj smeštajnoj jedinici, dok je maksimalna zabeležena vrednost 5.872$ uz visok koeficijent varijacije 0,529. Normalna distribucija nije narušena.

Možda i očekivano troškovi radne snage na poslovima vezanim za informacione i telekomunikacione tehnologije beleže najnižu minimalnu vrednost u odnosu na troškove radne snage iz svih drugih departmana. Radi se o vrlo sličnim odnosima kao i u prethodnoj tabeli gde su prikazani ukupni indirektni troškovi prema departmanima. Troškovi rada u ovom sektoru kreću se u opsegu od 973$ po smeštajnoj jedinici, i to od 55,5$ minimum do 1028$ maksimum. U proseku oni iznose 320$ po raspoloživoj sobi ali uz visoku standardnu devijaciju od 223$.

Postoji primetna blaga asimetrija, kao i spljoštenost, međutim rezultati normalne distribucije biće prihvaćeni radi obrade parametarske statistike.

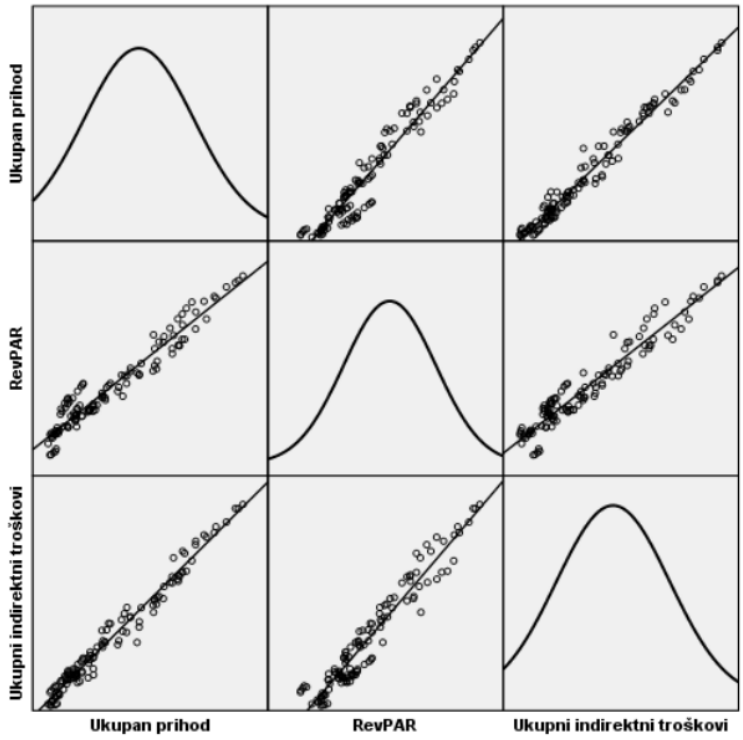
Što se tiče troškova radne snage na poslovima marketinga, oni se kreću u rasponu koji iznosi 3.614$ po smeštajnoj jedinici. Dakle, od minimalne vrednosti koja iznosi 350$ po smeštajnoj jedinici do 3.963$ koliko iznose maksimalni troškovi radne snage u sektoru marketinga po jednoj smeštajnoj jedinici. Prosek iznosi 1.339$ uz devijaciju od 897$. Normalna distribucija nije narušena.

10.7 Rezultati istraživanja

Kako bi se potvrdile ili odbacile postavljene hipoteze podaci su poređani u odgovarajuću formu kako bi odgovarali primeni statističkih testova. Za statističku analizu i testiranje korišćena su dva statistička paketa: IBM SPSS verzija 20 i STATA verzija 12. Budući da su podaci poređani u obliku panela, za testiranje postavljenih hipoteza korišćeni su sledeći statistički testovi: Pirsonova korelacija i linearna panel regresija. Pre nego što su urađena statistička testiranja izvešena su testiranja preduslova za sprovođenje svakog testa. Budući da je primećena multikolinearnost kod nezavisnih promenljivih u određenim testiranjima izvešeno je njihovo centriranje oduzimanjem aritmetičke sredine.

Urađena je i grafička ilustracija prirode određenih veza između promenljivih kako bi se što adekvatnije razumeo odnos ali i snaga određenih veza između promenljivih. Tako je na primer na grafičkoj matrici u nastavku prikazana priroda veza kroz dijagram raspršenosti sa linearnom vezom između svake promenljive. Tako se na Ilustraciji broj 5 može videti odnos i priroda veza između: ukupnog prihoda, prihoda po raspoloživoj sobi i ukupnih indirektnih operativnih troškova.

Ilustracija 3-Matrični dijagram prirode veza između zavisnih i nezavisnih promenljivih



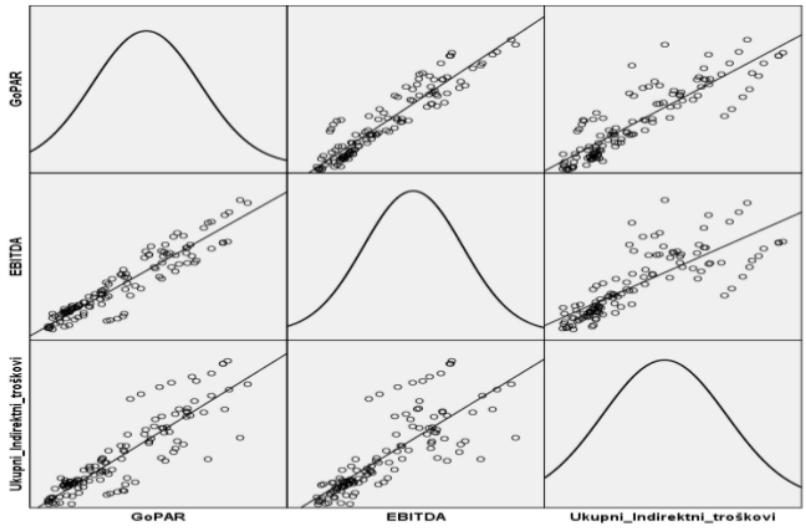
Po dijagonali ovog matričnog dijagrama prikazan je grafikon distribucije svake promenljive, kako bi se i na grafički način moglo videti odstupanje svake promenljive u odnosu na normalnu distribuciju. Opservacijom je moguće uočiti da se radi o pozitivnom pravcu koji se linearnim testiranjem može kvalitetno objasniti. Drugim rečima, ilustracija broj 5 nam pokazuje da postoji visoka korelacija između kretanja ukupnog prihoda, prihoda po raspoloživoj sobi i ukupnih indirektnih troškova. Precizan koeficijent ovog odnosa biće testiran u nastavku rada.

Kako bi se zadržala preglednost, ali i olakšalo posmatranje prikazanih grafika, promenljive su na materični dijagramima prikazane podeljeno na pokazatelje efektivnosti i efikasnosti (*eng*. top line i bottom line indicators). Tako su uz isti princip na ilustraciji broj 6 prikazane veze između: Ukupnih indirektnih troškova i EBITDA i GoPAR. Po dijagonali dijagrama opet su prikazani grafici distribucije kako bi se utvrdila normalnost raspodele svake promenljive.

Odnos između ukupnih indirektnih troškova i bruto dobitka po smeštajnoj jedinici je bolje linerano objašnjen u odnosu na odnos između ukupnih indirektnih troškova i EBITDA. U

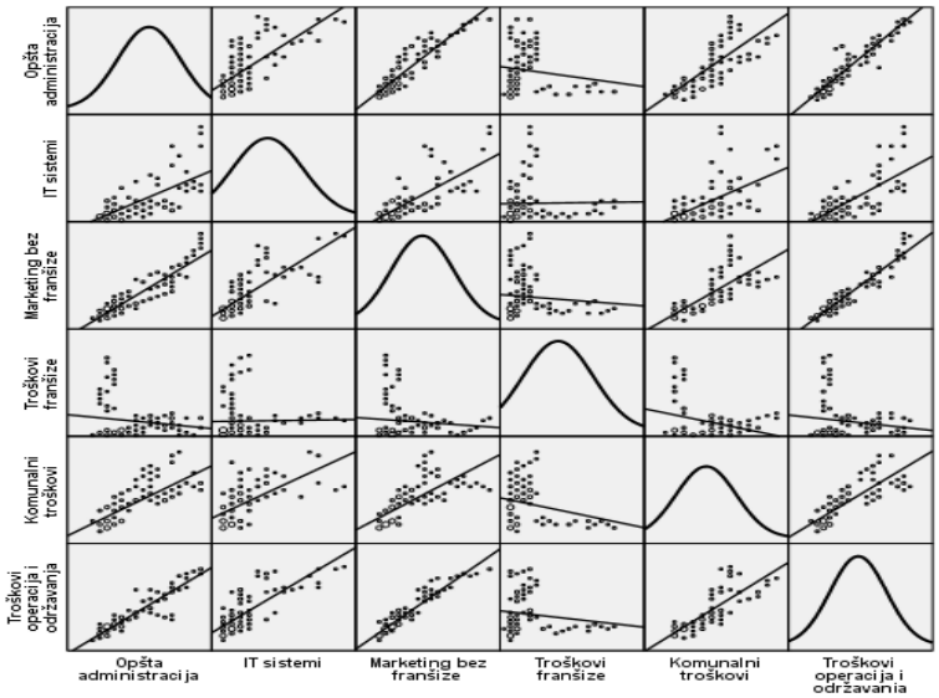
oba slučaja radi se o pozitivnoj vezi što može da se protumači kao da se ulaganje u aktivnosti koje kao rezultat stvaraju indirektni trošak doprinosi rezultatima poslovanja kao što su GoPAR i EBITDA. Linearna veza između bruto dobitka po sobi i EBITDA je takođe pozitivnog rastućeg smera, što je i očekivano i logično budući da se radi o sličnim pokazateljima. Na dijagonali ovog dijagrama takođe se može videti da svaka promenljiva ima približno normalnu distribuciju, što je u deskriptivnoj statistici i dokazano kroz mere spljoštenosti i asimetričnosti.

Ilustracija 4-Matrični dijagram veza između zavisnih i nezavisnih promenljivih-nastavak



Na sledećoj, ilustraciji broj 7, prikazane su veze i odnosi između indirektnih operativnih troškova. Priroda veza i odnosa ovih troškova vrlo ja važna za razumevanje značajnosti svake kategorije a zatim i kako i u kojoj meri će promene u jednoj kategoriji troška uticati i na drugu. Na ilustraciji broj 7 prikazani su: troškovi opšte administracije, troškovi IT i telefonskih sistema, troškovi marketinga (isključujući troškove franšize), troškovi franšize, komunalni troškovi i troškovi održavanja i operacija. Po dijagonali ovog dijagrama takođe su prikazani grafici normalnosti distribucije, kako bi se utvrdilo odstupanje od normalne distribucije za svaku promenljivu. Ono što je indikativno posmatrajući dijagram jeste da su gotovo sve promenljive, tj. gotovo svaka kategorija indirektnih troškova ima normalnu distribuciju.

Ilustracija 5-Matrični dijagram veza između indirektnih operativnih troškova



Iako je matrični dijagram kompleksan i zadrži pregršt veza između promenljivih, dovoljno je ilustrativan da bi se izvuklo nekoliko zaključaka. Pre svega, sve grupe troškova nemaju značajnu narušenu prirodnu distribuciju što omogućava rad sa daljim testiranjima, a takođe i ukazuje i na nizak nivo multikolinearnosti između promenljivih, tj. da jedna na drugu ne utiču u značajnoj meri.

10.8 Opravdanost korišćenja kontrolnih varijabli

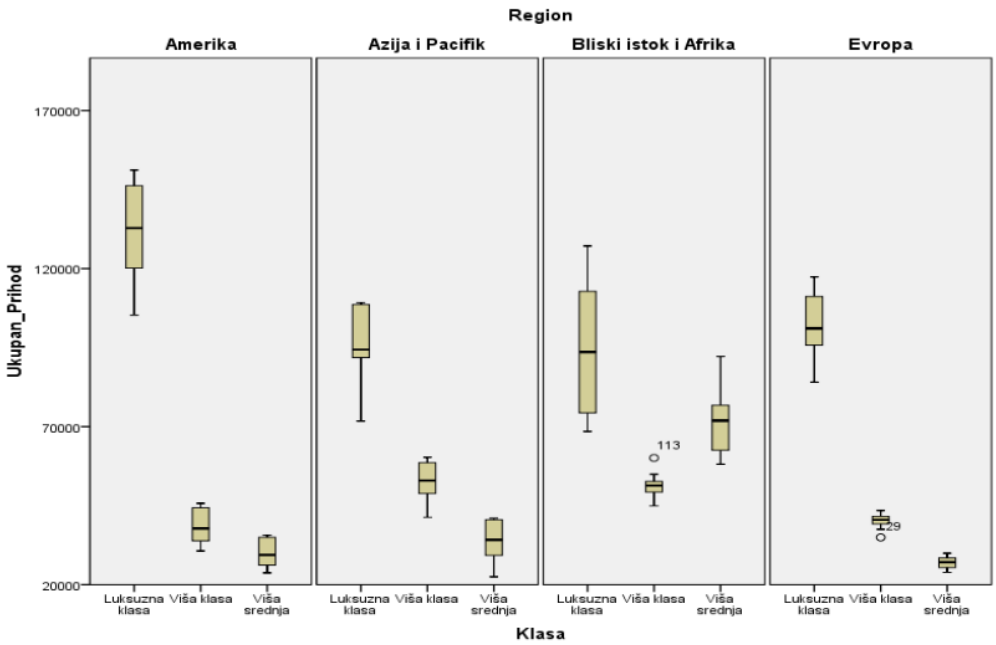
Pre nego što smo uradili testove inferencijalne statistike, odlučili smo se za da grafički istražimo razlike između promenljivih hotela iz uzorka u odnosu na dve kontrolne promenljive u ovom istraživanju, a to su: Region u kojem hotel posluje i kategorija odnosno kategorija kojoj hotel pripada.

Na grafikonu broj 80 je prikazano kretanje Ukupnog prihoda u hiljadama američkih dolara u stalnim cenama kod hotela iz uzorka i to grupisano po regionima i kategorijama kojima hoteli pripadaju a prema klasifikaciji STR. Na grafikonu je prikazano da hoteli luksuzne kategorije iz regiona Amerike u proseku ostvaruju najveći ukupan prihod.

Na grafikonu broj 80 za svaki region i svaku kategoriju hotela prikazani su medijana, minimalna i maksimalna vrednost, kao i vrednosti opsega prvog kvartala i trećeg kvartala.

Medijana ukupnog prihoda luksuzne kategorije u drugim regionima kreće se otprilike na istom na nivou, iako su najveće varijacije primećene u regionu bliskog istoka i Afrike. Najniži zabeležen ukupan prihod takođe je registrovan u regionu bliskog istoka i Afrike, ali je u ovom regionu zabeležen i najveći ukupan prihod posle regiona Amerike.

Grafikon 80-Kretanje ukupnog prihoda po regionima i kategorijama hotela



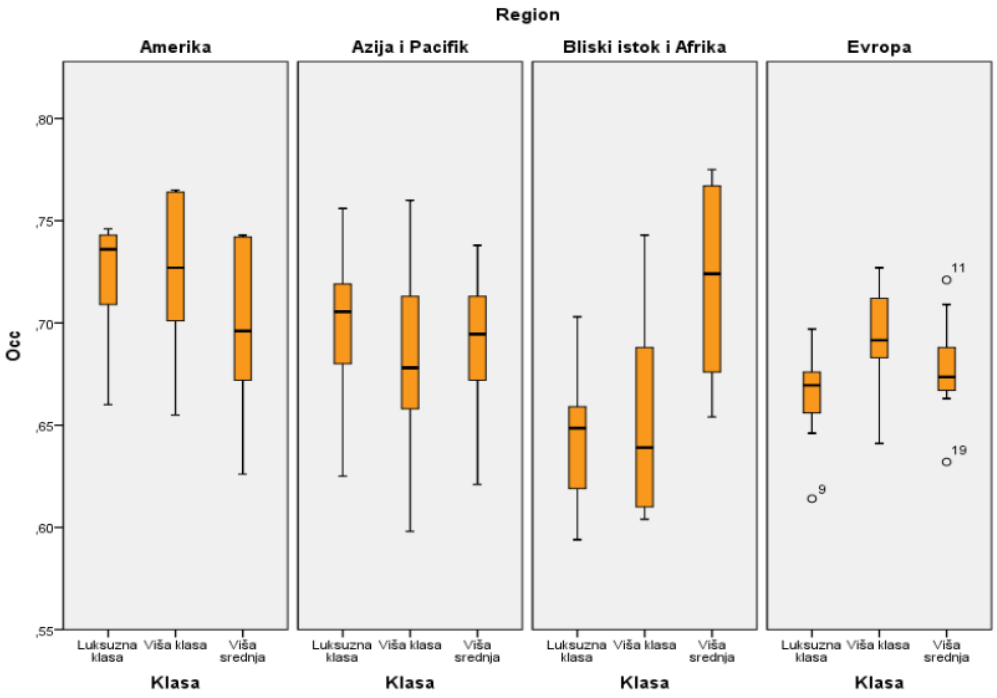
Ako posmatramo varijaciju, onda je ona definitivno najveća kod hotela luksuzne kategorije, nevezano za region. Region Evrope i hoteli luksuzne kategorije imaju nešto ujednačeniju varijaciju u odnosu na druge regione. Situacija je značajno durgačija ukoliko za trenutak posmatramo kretanje ukupnog prihoda kod hotela više kategorije. Takođe se mogu uočiti medijana, prvi i treći kvartal kao i minimalna i maksimalna vrednost za svaki region i sve kategorije hotela. Na grafiku 78 vidi se značajno manja varijacija u svakom regionu, posebno u regionu Evrope. Najveći zabeležen ukupan prihod kod hotela više kategorije nalazi se u regionu Azije i Pacifika dok je najniži zabeležen u regionu Amerike. U regionu bliskog istoka i Afrike u kod hotela više kategorije, uočen je jedan hotel koji je imao značajno odstupanje u svojim podacima i iz tog razloga, na grafiku broj 79 on je prikazan kao nepouzdan podataka (*eng. outlier*).

Kada analiziramo hotele više srednje kategorije na grafikonu 80 je primetno da je najveći ukupan prihod zabeležen u regionu bliskog istoka i Afrike, i interesantno ova kategorija

hotela u regionu bliskog istoka i Afrike, ostvaruje veći ukupan prihod od hotela više kategorije. Kada se radi o ukupnom prihodu, region Aziji i Pacifika prati po rezultatima kao sledeći, dok hoteli više srednje kategorije iz regiona Amerike i Evrope imaju nešto niži rezultat, uz evidentno manju varijaciju hotela iz Evrope.

Sledeći parametar koji smo analizirali bilo je zauzeće kapaciteta tj. okupiranost hotela iz uzorka, i rezultati ovog pokazatelja grafički su prikazani na grafikonu broj 81 u nastavku. Na grafiku su opet prikazani medijana, raspon prvog i trećeg kvartala, kao i minimalne i maksimalne vrednosti za svaki region odnosno kategoriju hotela. Posmatrajući grafikon 18 može se uočiti da je najveća okupiranost zabeležena kod hotela više srednje kategorije iz regiona Blikog istoka i Afrike, dok je medijana ovog pokazatelja najveća u regionu Amerike i to kod hotela luksuzne kategorije.

Grafikon 81-Zaueće kapaciteta hotela po regionima i kategorijama hotela

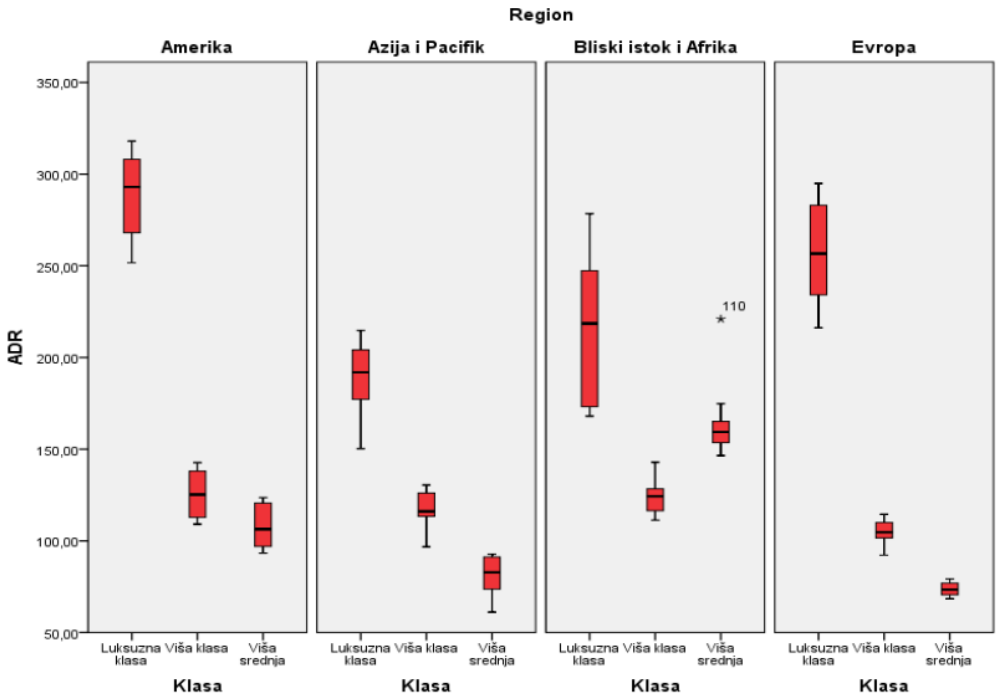


U regionu bliskog istoka i Afrike, najveću okupiranost beleže hoteli više srednje kategorije, dok je u celom regionu minimalno zauzeće kapaciteta bilo zabeleženo kod hotela luksuzne kategorije. Najviše nepouzdanih podataka (*eng. outlier*), zapravo i jedinih kada je u pitanju zauzeće kapaciteta, zabeleženi su u regionu Evrope i to kod hotela luksuzne kategorije, gde su dva hotela imala zauzeće kapaciteta između 60-65% u periodu od 10 godina, i to jedan

luksuzne a drugi više srednje kategorije. Takođe, jedan hotel više srednje kategorije iz Evrope imao je zauzeće kapaciteta između 70-75% u proseku što se kod hotela u uzorku smatralo kao nepouzdan podatak (eng. *outlier*). Varijacije kod hotela unutar regiona i unutar istih kategorija nisu toliko velike. Rasponi se kreću uglavnom ispod 10% dok su neki maksimalni rasponi 15% za desetogodišnji nivo. Najmanja varijacija uočena je kod hotela u regionu Evrope gde se zapravo sve tri kategorije kreću oko 70% prosečne desetogodišnje iskorišćenosti kapaciteta. Najveći opseg varijacije imaju hoteli u regionu Azije i Pacifika dok najveću prosečnu okupiranost beleže hoteli iz regiona Amerike.

Sledeći grafikon prikazuje nam kretanje prosečno naplaćene cene izdate smeštajne jedinice i to i ovog puta po svim regionima i kategorijama hotela na jednom grafikonu. U pitanju je grafikon broj 82 u nastavku.

Grafikon 82-Kretanje ADR po regionima i kategorijama hotela

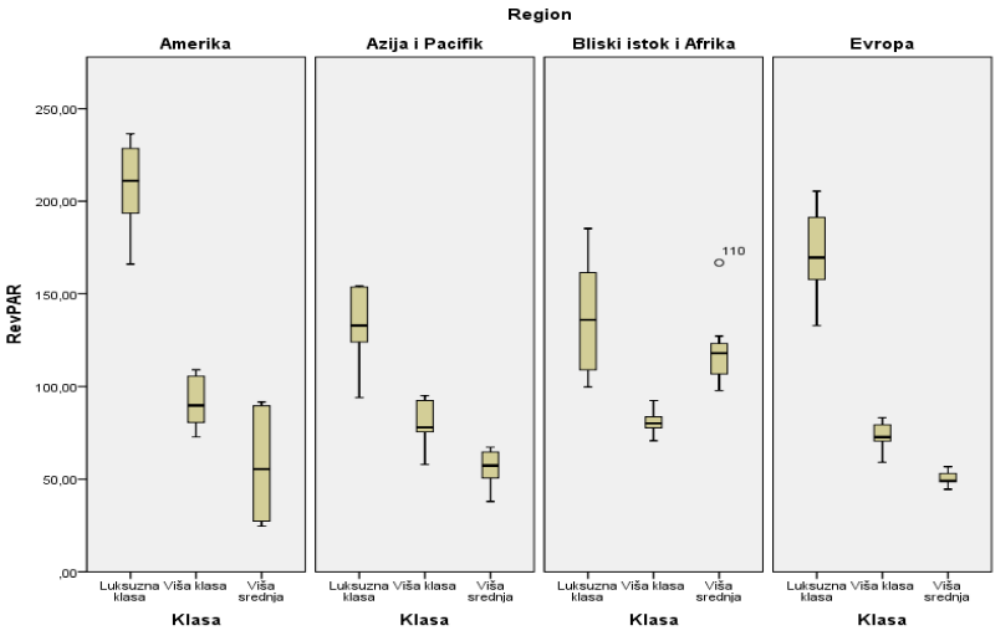


Na grafikonu broj 82 prikazan je ADR koji se kod svih hotela u uzorku kretao od $61 do $318 u proseku što govori o značajnoj varijaciji među kategorijama hotela i neophodnosti izdvajanja ove promenljive kao kontrolne varijable. Na grafiku je prikazana medijana i prvi i treći kvartal, kao i minimalne i maksimalne vrednosti za svaku kategoriju u svim regionima iz uzorka.

Najveća medijana ADR-a kod svih hotela po regionima zabeležena je u regionu Amerike, dok se posebno izdvajaju hoteli luksuzne kategorije u Americi čiji je minimalni ADR iznad $250. U regionu Evrope primetna je velika razlika u prosečno naplaćenoj ceni između hotela luksuzne kategorije i druge dve kategorije hotela. Jedan nepouzdan podatak (*eng. outlier*) je uočen i to u regionu bliskog istoka i Afrike gde je jedan hotel više srednje kategorije imao zabeleženu prosečno naplaćenu cenu na nivou medijane luksuznih hotela. Rasponi kretanja cena kod hotela svih kategorija i iz svih regiona značajni su i to posebno kretanja prvog i trećeg kvartala.

Sledeći grafikon, grafikon broj 81 prikazuje kretanje prihoda po raspoloživoj sobi u svakom regionu i prema svim kategorijama. Na njemu je prikazana medijana, prvi i treći kvartal, kao i minimalne i maksimalne vrednosti. RevPAr u ovom slučaju jeste dobar indikativan pokazatelj, budući da on u istu ravan dovodi objekte različite veličine. Kako su, primera radi, hotelski objekti u regionu Azije i Pacifika, a zatim i bliskog istoka i Afrike u proseku značajno veći po svom kapacitetu od hotela u Evropi ali i u regionu Amerike, radi boljeg pregleda u nastavku ćemo ilustrovati razlike između njih na grafikonu broj 83.

Grafikon 83-Kretanje RevPAR po regionima i kategorijama hotela

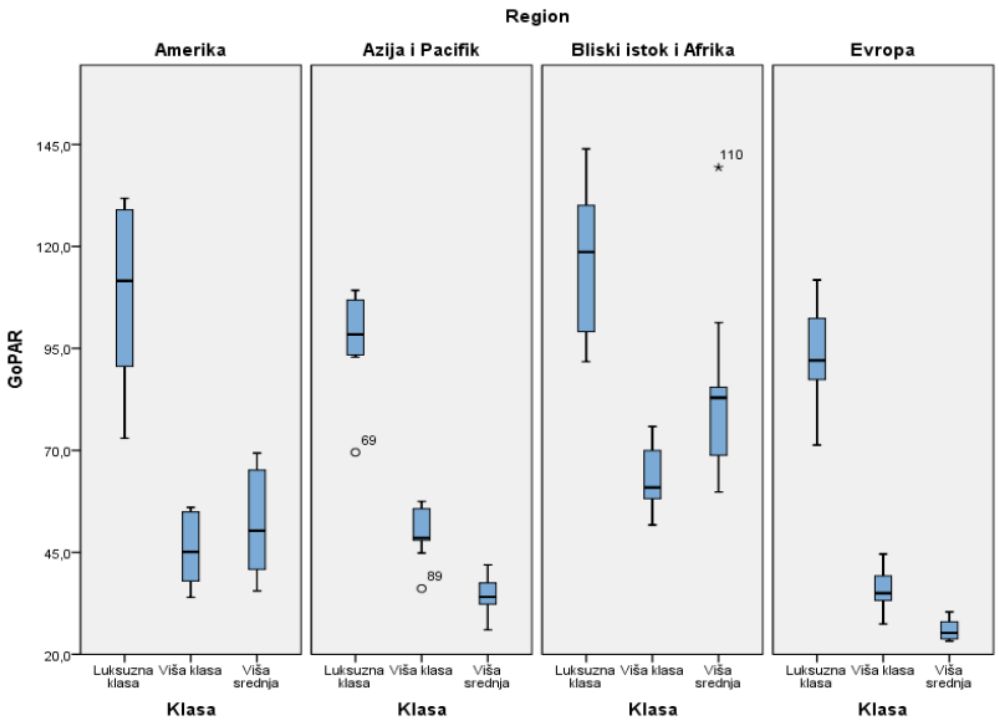


Apsolutno najveći RevPAR ostvaruju hoteli luksuzne kategorije koji se nalaze na teritoriji regiona Amerike. Luksuzni hoteli iz regiona Azije i Pacifika i sa bliskog istoka i Afrike otprilike se kreću u istim opsezima, iako su varijacije značajnije u regionu bliskog istoka i

Afrike. Kada se posmatraju luksuzni hoteli u regionu Evrope, primetan je veći prihod po raspoloživoj sobi u odnosu na region bliskog istoka i Afrike i region Azije i Pacifika, ali manji RevPAR u odnosu na region Amerike. Izuzev regiona bliskog istoka i Afrike, najveći RevPAR po redu nakon luksuznih hotela imaju hoteli više kategorije. I među ovom grupom hotela region Amerike ostvaruje najbolje rezultate značajniji procenat varijacije u odnosu na region Evrope, a posebno region Bliskog istoka i Afrike.

Hoteli više srednje kategorije se kreću na istom nivou RevPAR u svim regionima, barem kada je u pitanju medijana, izuzev regiona bliskog istoka i Afrike. Indikativna je značajno veća varijacija i opseg kod hotela ove kategorije koji se nalaze u regionu Amerike ovaj indikator varira i do $75 u proseku. Jedan hotel iz regiona bliskog istoka i Afrike je označen kao nepouzdan podatak (*eng*. *outlier*), budući da je njegov prijavljeni RevPAR značajno odstupao u odnosu na pokazatelje iz svoje kategorije. Zaključno sa grafikom broj 81 prikazani su svi *top line* pokazatelji i njihova kretanja po regionima i kategorijama hotela.

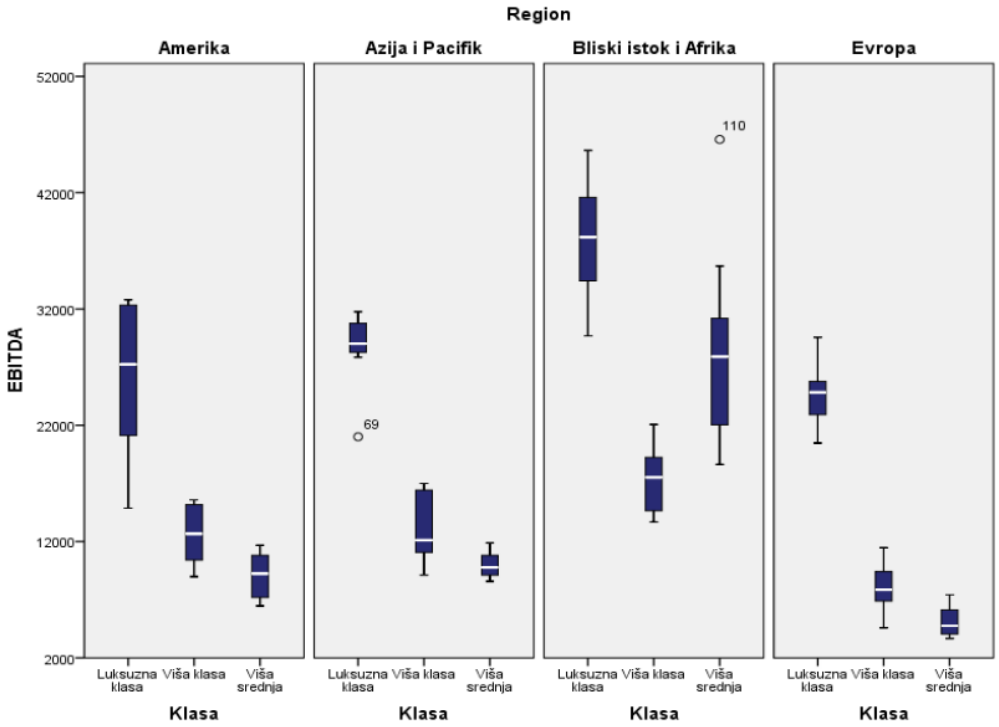
Grafikon 84-Kretanje GoPAR po regionima i kategorijama hotela



GoPAR, kao što je već spomenuto pokazuje bruto dobitak hotela u odnosu na broj smeštajnih jedinica, te kao takav služi za dobru interpretaciju profitabilnosti hotela iz različitih regiona i različitih kategorija. Na grafikonu broj 84 može se uočiti da su najprofitabilniji hoteli, hoteli luksuzne kategorije bez obzira na region u kojem posluju. Najprofitabilniji u našem uzorku, gledajući GoPAR, su luksuzni hoteli iz regiona bliskog istoka i Afrike a, zatim luksuzni hoteli iz regiona Amerike, a prate ih luksuzni hoteli iz regiona Azije i Pacifika i Evrope. Takođe, ono što je uočljivo, jeste da su najveće varijacije kod GoPAR upravo kod hotela luksuzne kategorije. Uočena su ukupno tri ekstremna odstupanja i to dva u regionu Azije i Pacifika i jedan u regionu Bliskog istoka i Afrike.

Takođe, ono što je uočljivo jeste da veću bruto dobit po smeštajnoj jedinici imaju hoteli više srednje kategorije u regionu Amerike i Bliskog istoka i Afrike u odnosu na hotele više kategorije u istim regionima. Na grafikonu se jasno vidi da je najznačajnija razlika u visini bruto dobitka po smeštajnoj jedinici između hotela luksuzne kategorije i ostalih hotela. U nastavku je dat prikaz kretanja EBITDA po istom principu. U pitanju je grafikon broj 85.

Grafikon 85-Kretanje EBITDA po regionima i po zemljama

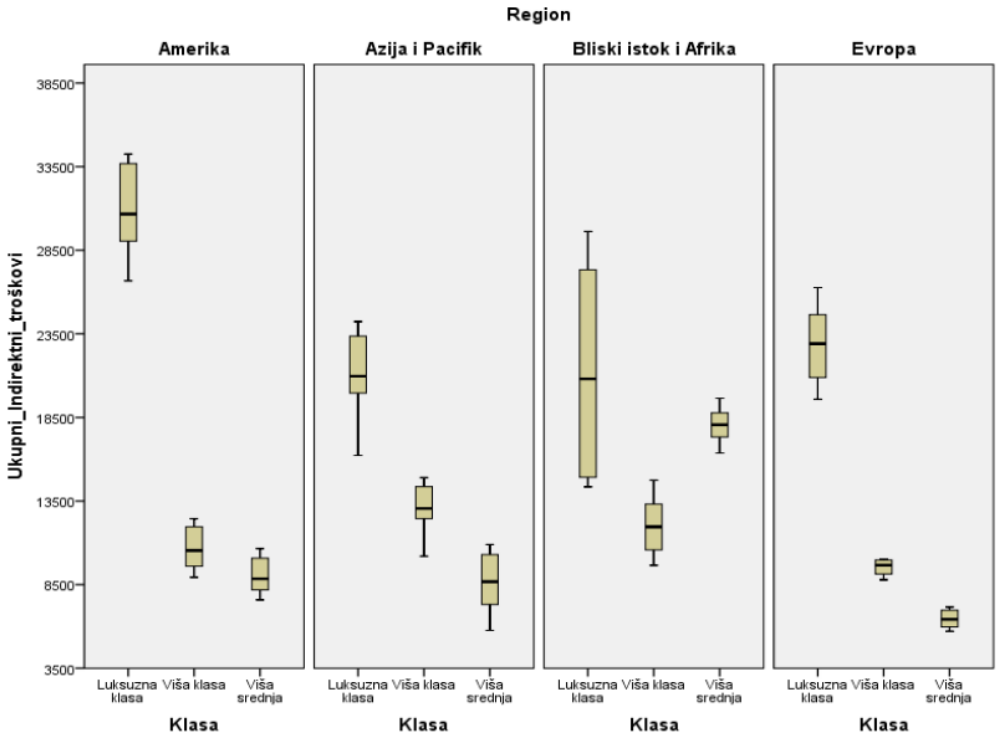


Na grafičkom prikazu uočljivo je da najveću EBITDA u okviru uzorka ostvaruju luksuzni hoteli i to iz uzorka Bliskog istoka i Afrike. Interesantno je da hoteli više srednje kategorije iz regiona Bliskog istoka i Afrike ostvaruju EBITDA čija je medijana veća od luksuznih hotela i hotela više kategorije iz regiona Amerike i Evrope. Takođe, primetno je da je najveća varijacija najprisutnija kod luksuznih hotela u svim regionima, kao i da hoteli luksuzne kategorije imaju značajno veće izraženu EBITDA u odnosu na hotele drugih kategorija. Na grafičkom prikazu može se uočiti i da su manje razlike između kretanja EBITDA kod hotela više kategorije i više srednje kategorije u odnosu na druga poređenja.

Na grafikonu broj 86 dat je prikaz nezavisne promenljive i njenog kretanja po regionima i to njenog zbirnog pokazatelja, a to su ukupni indirektni troškovi. Princip po kojem je prikazana nezavisna promenljiva isti je kao i u prethodnim slučajevima. Na grafikonu 86 vidljivo je da luksuzni hoteli posmatrajući medijanu, prvi i treći kvartal, ali i minimalne i maksimalne vrednosti, imaju najveće ukupne indirektne troškove. Varijacije su takođe značajne, posebno u slučaju luksuznih hotela iz regiona Bliskog istoka i Afrike. Luksuzni hoteli iz regiona Amerike predvode grupu sa ubedljivo najvećim iznosima ukupnih indirektnih troškova. Gledajući medijanu, iza Amerike odmah se nalazi Evropa, iako su i treći kvartal i maksimalna vrednost u regionu bliskog istoka i Afrika veći.

Kao i u prethodnim slučajevima, možemo primetiti da se hoteli luksuzne kategorije u svim regionima izdvajaju i da su razlike između ove grupe hotela i svih drugih grupa međusobno, značajnije.

Grafikon 86-Kretanje ukupnih indirektnih troškova po regionima i kategorijama hotela



10.9 Empirijsko testiranje hipoteza putem panel regresionih modela

Empirijsko testiranje postavljenih hipoteza vršeno je putem panel regresioni modela budući da je struktura podataka bila u vidu panela, a i ciljevi istraživanja su bili takvi da su zahtevali tip predikcionog modela. Pre svakog testa izvršene su provere o preduslovima i validnosti testa, a zatim je izvršeno i samo testiranje hipoteza putem modela. Svi testovi rađeni su uz pretpostavku da svi ostali faktori ostaju nepromenjeni.

U tabeli broj 10 u nastavku testirana je prva hipoteza u kojoj je izvršeno merenje uticaja ukupnog prihoda na nivo ukupnih indirektnih troškova. Drugim rečima, ovaj model prikazuje da li ukupni indirektni troškovi zavise od promene u obimu prodaje ili ne. Ovo je značajno budući da ćemo moći da ustanovimo u kojoj meri su ukupni indirektni troškovi fiksni ili da li uopšte to jesu.

Tabela broj 10 pokazuje mnogo značajnih informacija, među kojima za tumačenje svakako najznačajniji jeste koeficijent determinacije R-sq koji sveukupno iznosi 0.97, dok unutar grupa iznosi 0.98, a između grupa 0.96. Ovaj koeficijent nam pokazuje koliko je varijacije objašnjeno korišćenjem ovog modela, i možemo reći da je preko 95% varijacije ovog

modela objašnjeno, dok se snaga uticaja konkretnih promenljivi može videti kroz statističku značajnost ili P vrednost, tj. B koeficijente svake promenljive.

Ovaj model je podeljen u 4 grupe koje zapravo predstavljaju regione u kojima hoteli iz uzorka posluju. Tako se mogu tumačiti i ovi koeficijenti determinacije. Model kao zavisnu promenljivu koristi iznos ukupnih indirektnih troškova, dok kao nezavisne promenljive koristi iznos ukupnog prihoda i kao kontrolne varijable troškove iz sektora soba i troškove iz sektora hrane i pića. Ove dve kategorije su odabrane kao kontrolne budući da se radi o direktnim troškovima koji su suštinski različiti od indirektnih.

Visok koeficijent determinacije ukazuje na adekvatnost modela, dok P vrednost u tabeli pokazuje statističku značajnost uticaja ukupnog prihoda na iznos ukupnih indirektnih troškova. Ovaj uticaj može se predstaviti putem B koeficijenta koji iznosi 0.23. To bi se drugačije moglo protumačiti na način da porast prihoda za svaku novčanu jedinicu, dovodi do porasta ukupnih indirektnih troškova za 0.23 novčane jedinice sa 95% sigurnosti, budući da je to interval poverenja sa kojim je rađen test. Drugim rečima, ukoliko bismo 20 puta ponavljali ovaj test, postoji šansa da 1 put test ne bi dao iste koeficijente.

Tabela 10 - Panel regresioni model 1

12

Random-effects GLS regression — Number of obs = 120

Group variable: Region — Number of groups = 4

R-sq: within = 0.9827 — Obs per group: min = 30

between = 0.9640 — avg = 30.0

overall = 0.9795 — max = 30

2

Wald chi2(3) = 5550.42

1

corr(u_i, X) = 0 (assumed) — Prob > chi2 = 0.0000

UOE	Coef.	Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
Ukupan prihod	.2336526	.0129648	18.02	0.000	.2082421	.2590632
Troškovi soba	.1454431	.0380835	3.82	0.000	.0708008	.2200855
F&B troškovi	-.1346646	.0403016	-3.34	0.001	-.2136542	-.0556749

```
               _cons |   832.7964   264.7396     3.15   0.002     313.9163    1351.676
---------------------+------------------------------------------------------------------
2
             sigma_u |          0
             sigma_e |  827.64673
                 rho |          0   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
```

Na osnovu ovog testa možemo prihvatiti prvu hipotezu koja kaže da ukupan prihod doprinosi rastu ukupnih indirektnih operativnih troškova. Na ovom primeru vidimo i stepen tog značaja koji se između grupa, tj. regiona bitno ne razlikuje. Iz tog razloga možemo odbaciti hipotezu broj 3. Kako bismo dalje utvrdili da li kategorija hotela utiče na odnos između prihoda i indirektnih operativnih troškova, ponovili smo testiranje, samo što je ovoga puta, grupišuća promenljiva bila kategorija hotela. Rezultati modela broj 2 su prezentovani u tabeli broj 11.

U ovom modelu rezultati su vrlo slični regresionom modelu broj 1, pri čemu je ukupan koeficijent determinacije 0.97, između grupa 0.99 a unutar grupa 0.93. Prihod je još jednom statistički značajan indikator koji je u vezi sa indirektnim operativnim troškovima. S obzirom da preciznost modela ne varira značajno unutar i između grupa možemo odbaciti hipotezu broj 4.

Tabela 11 – Panel regresioni model broj 2

```
Xtset Scale_num
       panel variable:  Scale_num (balanced)


. xtreg UOE Revenue

40
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =       120
Group variable: Scale_num                       Number of groups   =         3

R-sq:  within  = 0.9366                         Obs per group: min =        40
       between = 0.9996                                        avg =      40.0
       overall = 0.9747                                        max =        40

                                                5
                                                Wald chi2(1)       =   3396.02
                                                                    1
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =    0.0000
```

UOE	Coef.	Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
Revenue	.2177547	.0037366	58.28	0.000	.210431	.2250784
_cons	1289.805	276.5036	4.66	0.000	747.8683	1831.743
sigma_u	138.44184					
sigma_e	1080.5633					
rho	.01614966	(fraction of variance due to u_i)				

Kako bismo mogli da utvrdimo da li veličina hotela i njegovog obima prodaje tj. prihoda utiče na odnos i nivo uticaja ovih troškova, u tabeli 12 testiran je novi model u kojem su ukupni indirektni troškovi ponovo zavisna promenljiva, dok je ovog puta za glavnu nezavisnu promenljivu korišćen prosečan iznos prihoda po raspoloživoj smeštajnoj jedinici u godinu dana (RevPAR). Ovaj model testira hipotezu broj 2 i takođe se sastoji od 4 grupe, koje predstavljaju 4 različita regiona. Ukupan koeficijent determinacije je 0.96, dok je isti koeficijent između regiona 0.94 a unutar regiona 0.97. Dakle i ovom slučaju model je objašnjava veliki stepen varijacije, i ne pokazuje značajno veliku razliku između regiona.

Značajan pokazatelj jeste snaga uticaja indikatora RevPAR na iznos ukupnih indirektnih troškova koja je potvrđena sa intervalom poverenja od 95%. Snaga uticaja RevPAR na iznos ukupnih indirektnih operativnih troškova je 87.04 merena B koeficijentom. Drugim rečima porast RevPAR na godišnjem nivou za 1 novčanu jedinicu dovodi do rasta ukupnih indirektnih troškova za 87 novčanih jedinica. Ovako visok nivo B koeficijenta ne bi trebalo da stvori konfuziju, budući da rast indikatora RevPAR od nekoliko novčanih jedinica u proseku na godišnjem nivou zavisi od značajnih i obimnih promena u obimu prodaje, dok je iznos ukupnih indirektnih troškova meren apsolutnim iznosom.

RevPAR u ovom slučaju poslužio je kao indikator koji sve hotele iz uzorka svodi na istog imenioca a to je broj raspoloživih smeštajnih jedinica, pa budući da je i ovaj model pokazao veliku statističku značajnost, možemo prihvatiti hipotezu broj dva i reći bez obzira na veličinu hotela prihod ima uticaj na rast ukupnih indirektnih troškova. U prvom modelu videli smo da je taj uticaj na agregatnim podacima oko 23% mereno B koeficijentom.

Tabela 12 - Panel regresioni model broj 3

```
. xtreg UIT  RevPAR Troškovi soba F&B troškovi
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =       120
Group variable: Region                          Number of groups   =         4
R-sq:  within  = 0.9754                         Obs per group: min =        30
       between = 0.9411                                        avg =      30.0
       overall = 0.9607                                        max =        30
                                                Wald chi2(3)       =   2835.54
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =    0.0000
------------------------------------------------------------------------------
         UIT |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
      RevPAR |   87.04105   8.166386    10.66   0.000     71.03523    103.0469
Troškovi soba |    .003097   .0627871     0.05   0.961    -.1199634    .1261574
 F&B troškovi |    .302649   .0316738     9.56   0.000     .2405695    .3647285
       _cons |   1775.053   344.4276     5.15   0.000     1099.988    2450.119
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |           0
     sigma_e |    945.2028
         rho |           0   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
```

Nakon što smo utvrdili da postoji veza i značaj između obima prodaje i prihoda i ukupnih indirektnih troškova, predstoji nam da utvrdimo koje potkategorije ukupnih indirektnih troškova su najznačajnije, da li među njima ima razlike i u kojoj meri svaka kategorija utiče na promene u iznosu ukupnih indirektnih troškova.

U tabeli broj 13 još jednom je kao zavisna promenljiva korišćen iznos ukupnih indirektnih operativnih troškova, samo ovog puta su kao nezavisne promenljive korišćene potkategorije ukupnih indirektnih troškova. U ovom slučaju preciznost modela nije posebno važan indikator, iako je na ukupnom nivou od gotovo 100% što je jasno i logično da sve potkategorije zapravo i jedine objašnjavaju kretanje i iznos ukupnih indirektnih troškova. Ono što je međutim važnije jeste statistička značajnost svake kategorije i snaga njenog uticaja na promene u iznosu ukupnih indirektnih troškova.

P vrednost nam pokazuje da je svaka kategorija statistički značajna sa intervalom poverenja od 95%. Beta koeficijenti pokazuju na približno isti nivo značajnosti svake kategorije izuzev troškova franšize koji iznosi 0.99. Najveći koeficijent imaju troškovi marketinga ne uključujući troškove marketinga koji pripadaju franšiznom ugovoru i iznose 1.37. Posle troškova marketinga najveći uticaj imaju troškovi administracije a zatim i komunalni troškovi. Na osnovu modela broj 4 možemo prihvatiti hipotezu broj 5 i konstatovati sa visokom sigurnošću da su sve kategorije ukupnih indirektnih troškova od značaja i to približno istog značaja na ukupan nivo indirektnih troškova, iako nijanse postoje. Ipak među ovim troškovima postoje određeni fiksni troškovi ali i varijabilni troškovi na koje je moguće uticati putem odluka menadžmenta.

Tabela 13 - Panel regresioni model broj 4

```
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =       120
Group variable: Region                          Number of groups   =         4

R-sq:  within  = 0.9987                         Obs per group: min =        30
       between = 0.9976                                        avg =      30.0
       overall = 0.9986                                        max =        30

                                                Wald chi2(5)       =  82356.59
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =    0.0000

------------------------------------------------------------------------------
         UOE |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
 Troškovi administracije |    1.13043   .0254667    44.39   0.000     1.080516
1.180344
          Troškovi IT sistema |   1.102385   .0895983    12.30   0.000     .9267754
1.277994
       Marketing bez franšize |   1.378966   .0364707    37.81   0.000     1.307485
1.450448
            Troškovi franšize |    .996703    .058059    17.17   0.000     .8829095
1.110496
```

```
           Komunalni troškovi |   1.188911   .0318881    37.28   0.000     1.126411
1.251411
          Troškovi održavanja |          0  (omitted)
                        _cons |   86.61337   77.33522     1.12   0.263    -64.96089
238.1876
------------------------------+------------------------------------------------------------
---
                     sigma_u |          0
                     sigma_e |  231.63272
                         rho |          0   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------------------
---
```

Prvenstveno smo testirali uticaj svih podgrupa ukupnih indirektnih troškova na rezultate poslovanja i to prvo na iznos bruto dobitka prema raspoloživoj smeštajnoj jedinici (GOPAR). U tabeli broj 14 prikazani su rezultati modela broj 5 gde je kao zavisna promenljiva korišćen je GOPAR dok su kao nezavisne promenljive korišćene kategorije iz ukupnih indirektnih troškova. Ukupna preciznost ovog modela je 0.82, dok se vidi značajna razlika između regiona, što je značajna informacija. Unutar regiona je preciznost modela 0.79 dakle nešto niža od ukupnog što zapravo znači da je ukupan koeficijent determinacije uvećan koeficijentom između regiona. Prilikom izvođenja zaključaka ovo je značajno i treba reći da je ovaj model precizan sa približno 80% i na ovom primeru se vidi značaj korišćenja panel modela, jer bi u slučaju obične višestruke linearne regresije mogla da se stvori netačna slika o preciznosti uticaja indirektnih troškova na bruto dobit po smeštajnoj jedinici. Ipak preciznost modela od 0.79 tj. 0.82. može se prihvatiti kao značajna preciznost, budući da se radi o testiranju u društvenim naukama gde prihvatanje preciznosti značajno više varira od prirodnih nauka i ponekad se kreće na nivou od 0.5.

Analizom smo utvrdili statističku značajnost svake kategorije indirektnih troškova na bruto dobit. U modelu broj 5 među značajne kategorije mogu se ubrojati troškovi franšize, administrativni troškovi i komunalni troškovi, dok ostale kategorije ne utiču statistički značajno na bruto dobit pri intervalu poverenja od 95%. Ukoliko bismo snizili interval poverenja možda bismo mogli da uvrstimo i uticaj troškova marketinga i IT sistema, ali u ovom radu koristili smo se vodećom praksom da se držimo intervala poverenja od 95%. U prirodnim naukama čest je običaj da je interval još strožiji na nivou 0.99 ali u našem slučaju to ne bi promenilo slučaj sa uvrštavanjem dodatnih promenljivih, štaviše njihov uticaj bio bi još smanjen.

Ukupno gledano snaga pojedinačnih kategorija indirektnih troškova na bruto dobit po sobi, merena beta koeficijentima je 0.007 za administrativne troškove 0.01 za troškove franšize i 0.009 za komunalne troškove. To bi moglo biti protumačeno kao da za svaku uloženu novčanu jedinicu u aktivnosti ovih kategorija može se očekivati doprinos bruto dobiti od 0.007 u slučaju administrativnih aktivnosti, tj. 0.01 i 0.009 u slučaju aktivnosti koje proističu iz franšiznih ugovora i aktivnosti iz komunalnog domena. Na osnovu zaključaka iz modela broj 5 možemo prihvatiti hipotezu broj 6.

Tabela 14 - Panel regresioni model broj 5

```
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =       120
Group variable: Region                          Number of groups   =         4

R-sq:  within  = 0.7981                         Obs per group: min =        30
       between = 0.9927                                        avg =      30.0
       overall = 0.8230                                        max =        30

                                                Wald chi2(6)       =    525.59
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =    0.0000

------------------------------------------------------------------------------
      GoPAR |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
------------+-----------------------------------------------------------------
Troškovi adinistracije |   .0073394   .0013858     5.30   0.000     .0046233   .0100556
Troškovi IT sistema |   .0044667   .0044211     1.01   0.312    -.0041986    .013132
Marketing bez franšize |  -.0025137   .0024969    -1.01   0.314    -.0074075   .0023802
Troškovi Franšize |   .0115242   .0028486     4.05   0.000     .0059409   .0171074
Komunalni troškovi |   .0095447   .0017893     5.33   0.000     .0060378   .0130516
Troškovi održavanja |   .0011362   .0045952     0.25   0.805    -.0078704   .0101427
```

```
                       _cons |  -1.984093    3.81518    -0.52   0.603    -9.461708
5.493523
------------------------------+---------------------------------------------------------
---
                     2
                     sigma_u |          0
                     sigma_e |  12.715064
                         rho |          0   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------------
---
```

Naredni deo analize predstavljen je u modelu broj 6 u tabeli 15 u kojoj se nalazi odgovor na pitanje kakav je uticaj indirektnih troškova na neto operativni dobitak tj. EBITDA? Za razliku od bruto dobitka iznos EBITDA ne uključuje određene kategorije troškova pre obračuna a vrlo je čest indikator operativnog poslovanja koji se analizira i u praksi i u naučnim studijama i analizama i iz tog razloga je urađena analiza i za bruto pokazatelj i za neto pokazatelj. U tabeli broj 15 ukupan koeficijent determinacije iznosi 0.82, dok je koeficijent unutar regiona 0.76 a između regiona 0.99. U ovom slučaju takođe vidimo da postoji značajan uticaj regiona u kojem hotel posluje i uticaja indirektnih troškova na rezultate poslovanja. Među statistički značajne grupe indirektnih troškova spadaju troškovi administracije, zatim troškovi marketinga bez franšize, potom troškovi franšize i komunalni troškovi. Najvažnija grupa troškova merena beta koeficijentom jesu komunalni troškovi (5.21. koeficijent) zatim troškovi franšize (4.27. koeficijent) troškovi administracije (3.77) i troškovi marketinga (-2.09.). Troškovi marketinga jesu statistički značajni ali imaju negativan koeficijent i uz interval poverenja 95% mogu biti prihvaćeni, dok to ne bi bio slučaj i pri intervalu poverenja od 99% i iz tog razloga ćemo se ovde ograničiti prilikom iznošenja zaključaka. Takođe preciznost samog modela je na nivou od 0.76 procenata i iako je značajna, treba imati u vidu da gotovo jedna četvrtina varijacije nije objašnjena. Konačno, uz sva ograničenja ipak možemo konstatovati da ove četiri kategorije troškova utiču na nivo EBITDA, dok ćemo se dodatnom analizom troškova rada unutar ovih kategorija baviti u narednom modelu.

Tabela 15 - Regresioni model broj 6

```
21
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =       120
Group variable: Region                          Number of groups   =         4


R-sq:  within  = 0.7698                         Obs per group: min =        30
```

```
       between = 0.9978                                avg =      30.0
       overall = 0.8251                                max =        30

                                                Wald chi2(6)      =    533.10
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2       =    0.0000

------------------------------------------------------------------------------
      EBITDA |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
Troškovi administracije |   3.770442   .4522986     8.34   0.000     2.883953    4.656931
Troškovi IT sistema |   1.944304   1.442964     1.35   0.178     -.883854    4.772463
Marketing bez franšize |  -2.090057   .8149378    -2.56   0.010    -3.687305   -.4928081
Troškovi franšize |   4.274006   .9297333     4.60   0.000     2.451762     6.09625
Komunalni troškovi |   5.219022   .5839728     8.94   0.000     4.074456    6.363587
Troškovi održavanja |    -3.0046    1.49979    -2.00   0.045    -5.944135   -.0650651
_cons |  -5048.907   1245.193    -4.05   0.000    -7489.439   -2608.374
-------------+----------------------------------------------------------------
2
sigma_u |          0
sigma_e |  3972.9283
rho |          0   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
```

U tabeli 16 predstavljeni su rezultati testiranog model broj 7 u kojem je kao zavisna promenljiva opet korišćen bruto dobitak po smeštajnoj jedinici dok su ovoga puta kao nezavisne promenljive korišćeni troškovi rada administracije, troškovi rada na IT sistemima, troškovi rada u marketingu i troškovi rada na održavanju objekta. Ovaj model ima ukupan koeficijent determinacije na nivou 0.78. i unutar regiona 0.77. Među najznačajnijim indikatorima rada koji

imaju direktan uticaj na bruto dobitak nalaze se aktivnosti rada administracije (0.02 beta koeficijent) ali i rada marketinga (-0.13). Ovo bi moglo biti protumačena kao da veća izdvajanja za aktivnosti radne snage u marketingu zapravo ne doprinose direktno pozitivnijem rezultatu mereno bruto dobitkom, dok izdvajanja za aktivnosti rada u generalne administracije u koje spadaju sva rukovodeća mesta poput generalnog direktora, operativnog direktora itd. dovodi do pozitivnog doprinosa na GoPAR i to direktno 0.02. novčane jedinice na svaku novčanu jedinicu uloženu u plate i druge beneficije zaposlenih.

U ovom modelu postoji značajna razlika u preciznosti između grupa, tako da možemo zaključiti da ovo pravilo nije isto za svaki region. Na osnovu ovoga možemo prihvatiti hipotezu broj 7.

Tabela 16 - Panel regresioni model broj 7

```
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =       120
Group variable: Region                          Number of groups   =         4

R-sq:  within  = 0.7702                         Obs per group: min =        30
       between = 0.9135                                        avg =      30.0
       overall = 0.7858                                        max =        30

                                                Wald chi2(4)       =    421.81
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =    0.0000

------------------------------------------------------------------------------
       GoPAR |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
Rad administracija |   .0200683   .0021026     9.54   0.000     .0159473   .0241893
IT rad |    .036914   .0190001     1.94   0.052    -.0003256   .0741536
Marketing rad |  -.0134333   .0056648    -2.37   0.018    -.0245362   -.0023304
Održavanje rad |    .003779   .0042535     0.89   0.374    -.0045577   .0121158
```

```
                       _cons |   8.930597   3.180773     2.81   0.005     2.696397
15.1648
------------------------------+------------------------------------------------------------
--
                     2
                     sigma_u |          0
                     sigma_e |  14.286278
                         rho |          0   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------------------
--
```

U tabeli broj 17 prezentovani su rezultati regresionog modela broj 8 u kojem je kao zavisna promenljiva korišćena EBITDA, dok su kao nezavisne promenljive korišćene posebne kategorije troškova rada iz ukupnih indirektnih troškova. Ukupan preciznost modela merena koeficijentom determinacije je 0.76. dok i u ovom primeru vidimo da postoji razlika između grupa tj. regiona zbog čega možemo prihvatiti odmah hipotezu broj 9.

Među statistički značajne parametre koji utiču na nivo EBITDA nalaze se izdvajanja za aktivnosti rada opšte administracije i aktivnosti rada odeljenja marketinga, iako je njihov uticaj suprotan. Dok izdvajanja za plate top menadžmenta i menadžera finansija pozitivno utiče na nivo EBITDA, izdvajanja za aktivnosti rada u odeljenju marketinga negativno utiču na nivo EBITDA. Treba imati u vidu da ovo nužno ne znači da ne treba angažovati ljude u odeljenju marketinga, jer su ukupni troškovi marketinga dokazani kao značajni od uticaja na rezultate poslovanja. Dakle, ulaganja u marketing aktivnosti svakako doprinose rezultatima, a taj posao neko svakako mora obavljati. S tim u vezi, važno je voditi računa o obimu tih troškova u hotelijerstvu.

Sa druge strane izdvajanja za plate i druge beneficije zaposlenima na pozicijama generalnog direktora, operativnog direktora, finansijskog direktora i ostalih pozicija u okviru USALI klasifikacije definitivno doprinose boljem rezultatima. Ovo može biti objašnjeno načinima stimulacije top menadžmenta koji se vrlo često vezuje za konačne rezultate poslovanja kao što su GoPAR i EBITDA, te su oni motivisani da ostvare povoljne finansijske rezultate na kraju svakog perioda.

Tabela 17 - Panel regresioni model broj 8

```
1
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =       120
Group variable: Region                          Number of groups   =         4
```

```
R-sq:  within  = 0.7420                         Obs per group: min =        30
       between = 0.8340                                        avg =      30.0
       overall = 0.7626                                        max =        30

                                                Wald chi2(4)       =    369.36
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =    0.0000

------------------------------------------------------------------------------
      EBITDA |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
Administracija rad |   8.265314   .7266819    11.37   0.000     6.841044    9.689585
IT rad |  -1.488635   6.566673    -0.23   0.821    -14.35908    11.38181
Marketing rad |  -5.750741   1.957832    -2.94   0.003    -9.588021   -1.913462
Održavanje rad |   1.425337    1.47007     0.97   0.332    -1.455948    4.306622
_cons |  -258.8853   1099.313    -0.24   0.814    -2413.498    1895.728
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |          0
     sigma_e |  4568.3072
         rho |          0   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
```

Kako bi se utvrdilo da li postoji značaj i uticaj kategorije hotela prema klasifikaciji STR Global, u odnosu na već potvrđeni uticaj indirektnih troškova na rezultate poslovanja urađena su još dva regresiona modela u kojima je kao grupišući faktor ovoga puta korišćena kategorija hotela. U ovom slučaju postoje tri grupe u skladu sa proporcijama našeg istraživanja. U tabeli broj 18 prezentovani su rezultati iz modela broj 9 u kojem je kao zavisna promenljiva korišćen bruto dobitak, dok su kao nezavisne promenljive korišćene podgrupe indirektnih troškova. Ukupna preciznost modela je 0.82 mereno koeficijentom determinacije, iako ona značajno

opada ukoliko se model analizira unutar kategorija i to na samo 0.56. Iz tog razloga ove rezultate treba uzeti sa određenom dozom opreza prilikom tumačenja.

Među statistički najznačajnijim kategorijama u našem modelu nalaze se aktivnosti povezane sa opštom administracijom, aktivnosti koje proizlaze iz franšiznih ugovora i komunalne aktivnosti, što je u skladu sa pretpostavkom i prethodnim rezultatima modela u kojima je region korišćen kao grupišući faktor. Na osnovu ovog modela može se prihvatiti hipoteza broj 10.

Tabela 18 - Panel regresioni model broj 9

```
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =       120
Group variable: Kategorija                      Number of groups   =         3

R-sq:  within  = 0.5648                         Obs per group: min =        40
       between = 0.9996                                        avg =      40.0
       overall = 0.8230                                        max =        40

                                                Wald chi2(6)       =    525.59
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =    0.0000

------------------------------------------------------------------------------
       GoPAR |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
Troškovi administracije |   .0073394   .0013858     5.30   0.000     .0046233    .0100556
Troškovi IT sistema |   .0044667   .0044211     1.01   0.312    -.0041986     .013132
Marketing bez franšize  |  -.0025137   .0024969    -1.01   0.314    -.0074075    .0023802
Troškovi franšize |   .0115242   .0028486     4.05   0.000     .0059409    .0171074
Komunalni troškovi |   .0095447   .0017893     5.33   0.000     .0060378    .0130516
Troškovi održavanja |   .0011362   .0045952     0.25   0.805    -.0078704    .0101427
       _cons |  -1.984093    3.81518    -0.52   0.603    -9.461708    5.493523
-------------+----------------------------------------------------------------
     sigma_u |          0
     sigma_e |   12.70919
         rho |          0   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
```

U tabeli broj 19 prezentovani su rezultati modela broj 10 u kojem je kao zavisna promenljiva korišćen EBITDA a kao nezavisne promenljive sve podgrupe indirektnih operativnih troškova. Ovaj model precizno predviđa na nivou od 0.82 ukupno gledano dok je preciznost unutar kategorija 0.67. Iako je ovo više nego u modelu broj 9, još uvek postoji preko 30% varijanse koja nije objašnjena. U ovom slučaju sve kategorije troškova izuzev IT sistema su pokazale statističku značajnost iako sa velikom dozom rizika. Iz tog razloga ćemo zadržati hipotezu broj 11 koja ukazuje na razliku u uticaju indirektnih troškova u odnosu na kategoriju hotela na EBITDA.

Tabela 19 - Panel regresioni model broj 10

```
Random-effects GLS regression                   Number of obs      =       120
Group variable: Kategorija                      Number of groups   =         3

R-sq:  within  = 0.6718                         Obs per group: min =        40
       between = 0.9999                                        avg =      40.0
       overall = 0.8251                                        max =        40

                                                Wald chi2(6)       =    533.10
corr(u_i, X)   = 0 (assumed)                    Prob > chi2        =    0.0000

------------------------------------------------------------------------------
       EBITDA |      Coef.   Std. Err.      z    P>|z|     [95% Conf. Interval]
--------------+---------------------------------------------------------------
Troškovi administracije |   3.770442   .4522986     8.34   0.000     2.883953    4.656931
Troškovi IT sistema |   1.944304   1.442964     1.35   0.178     -.883854    4.772463
Marketing bez franšize |  -2.090057   .8149378    -2.56   0.010    -3.687305   -.4928081
Troškovi franšize |   4.274006   .9297333     4.60   0.000     2.451762     6.09625
Komunalni troškovi |   5.219022   .5839728     8.94   0.000     4.074456    6.363587
Troškovi održavanja |    -3.0046    1.49979    -2.00   0.045    -5.944135   -.0650651
              _cons |  -5048.907   1245.193    -4.05   0.000    -7489.439   -2608.374
--------------+---------------------------------------------------------------
              sigma_u |          0
              sigma_e |  3999.8368
                  rho |          0   (fraction of variance due to u_i)
------------------------------------------------------------------------------
```

10.10 Zaključak

U ovom radu pošlo se od pretpostavke da su indirektni operativni troškovi značajna kategorija troškova koja ima uticaj na performanse i uspešnost poslovanja korporativnih hotela i koja se može iskoristiti za determinaciju varijacije pokazatelja uspešnosti poslovanja. Korporativni hoteli odabrani su za predmet obrade u ovom istraživanju kao poseban organizacioni oblik čiji je nastanak, dinamika rasta i razvoja, ali i postojeća tržišna situacija kroz analizu stanja na tržištu u poslednjih 18 godina predstavljena u ovom radu.

Na osnovu podataka predstavljenih u ovom istraživanju, možemo zaključiti da korporativni hotelski lanci danas zauzimaju značajnu poziciju u ukupnoj svetskoj hotelskoj ponudi smeštajnih jedinica i to učešće kreće se približno oko 50% (STR global, 2018). Pored toga, njihova trenutna tržišna pozicija merena indikatorima uspešnosti poslovanja kao što su prihod po raspoloživoj sobi, zauzeće kapaciteta i prosečna cena ukazuje da se tržište nalazi u zreloj fazi konjukturnog ciklusa i da veliki broj autora očekuje destabilizujuće promene koje će uslediti. Ono što je sigurno jeste da je trenutno u izgradnji veliki broj hotelskih soba u kojima dominiraju globalni korporativni hotelski lanci te da će se u skladu sa time i globalna struktura hotelske ponude u narednim decenijama značajno transformisati. Tržišta koja su trenutno u fazi značajne ekspanzije jesu Amerika, Azija i Pacifik. Posmatrano iz ugla efikasnosti poslovanja, korporativni hoteli sa tržišta Amerike beleže prosečno najbolje rezultate, izuzev hotela više srednje kategorije koji su najefikasniji u regionu Afrike i Bliskog Istoka prosečno gledano u poslednjih 18 godina. Na koji način će precizno uočeni rast ponude kao i faza konjukturnog ciklusa uticati na situaciju na tržištu hotelijerstva u narednim decenijama, teško je predvideti i dati jedan jasan zaključak, posebno imajuću u vidu da to nije osnovni predmet i da prevazilazi okvire ovog rada. Ova saznanja su od značaja radi budućih istraživanja i generalizacije i agregacije zaključaka.

Pored korporativnih hotelskih lanaca, u radu je predstavljen i objašnjen pojam troškova, ali i još značajnije analizirana je uobičajena struktura troškova korporativnih hotela. Uočeno je da pored direktnih troškova (troškovi iz sektora soba i sektora hrane i pića) indirektni operativni troškova zauzimaju najveće učešće procentualno gledano u odnosu na prihode hotela. Pored toga, vrlo značajno za ovaj rad jeste činjenica da su u radu prezentovani rezultati poslednjeg 11. izdanja USALI standarda, čija se tumačenja i analize teško mogu pronaći u literaturi dostupnoj na srpskom jeziku, pa čak i u srpskim bibliotekama. Ovo ističemo iz razloga što se radi o globalnom hotelskom standardu, koji istine radi nije obavezujući, ali bi svakako šira

primena ovog standarda u internom izveštavanju doprinela većoj uporedivosti srpskih hotela sa ostatkom sveta.

U poglavlju broj 6 urađena je empirijska analiza primenom odgovarajućih statističkih testova. Analizirajući rezultate inferencijalne statistike, stekli smo mogućnost da potvrdimo ili da odbacimo određene hipoteze. Radi lakšeg i sistematskog sagledavanja potvrđenosti ili odbačenosti hipoteza, izrađena je tabela broj 20.

Tabela 20-Spisak potvrđenih i odbačenih hipoteza

HIPOTEZA	*POTVRĐENA*	*NIJE POTVRĐENA*
H_1 – Rast prihoda doprinosi rastu ukupnih indirektnih operativnih troškova	✓	
H_2 – Rast RevPAR doprinosi rastu ukupnih indirektnih operativnih troškova	✓	
H_3 – Regionalna pripadnost utiče na odnos između prihoda i indirektnih operativnih troškova		✓
H_4 - Kategorija hotela utiče na odnos između prihoda i indirektnih operativnih troškova		✓
H_5 – Vrste indirektnih troškova imaju različit uticaj na ukupnu visinu indirektnih operativnih troškova	✓	
H_6 – Indirektni operativni troškovi koji imaju najznačajniji doprinos na rezultate poslovanja su administrativni troškovi, komunalni troškovi i troškovi franšize	✓	
H_7 – Indirektni troškovi rada koji imaju najznačajniji doprinos na rezultate poslovanja su troškovi rada administracije i troškovi rada marketinga	✓	
H_8 – Regionalna pripadnost utiče na doprinos indirektnih operativnih troškova na GoPAR	✓	
H_9 - Regionalna pripadnost utiče na doprinos indirektnih operativnih troškova na EBITDA	✓	

H_{10} - Kategorija hotela opredeljuje visinu indirektnih operativnih troškova a što se odražava na GoPAR	✓
H_{11} - Kategorija hotela opredeljuje visinu indirektnih operativnih troškova a što se odražava na EBITDA	✓

Od ukupnog broja hipoteza većina je potvrđena. Od ukupno 11 hipoteza 9 je potvrđeno dok 2 nisu do kraja potvrđene i iz toga razloga ne mogu biti prihvaćene.

Svakako, u istraživanju je potvrđena osnovna pretpostavka, a to je da indirektni operativni troškovi predstavljaju značajnu grupu troškova čijim se pažljivim upravljanjem može značajno uticati na uspešnost poslovanja korporativnih hotelskih lanaca.

Dakle, na osnovu istraživanja u kojem je sagledana pozicija i uticaj korporativnih hotelskih lanaca na globalnom tržištu, kao i indirektnih troškova u hotelskim lancima, može se izvući jedan opšti zaključak, a to je da će korporativni hotelski lanci imati sve značajniju ulogu na svetskom hotelskom tržištu a da će na rezultate njihovog poslovanja značajnog uticaja imati i indirektni operativni troškovi. Među njima, najznačajniji će biti oni troškovi koji su povezani sa aktivnostima opšte administracije, komunalne aktivnosti, aktivnosti koje proizlaze iz franšiznih ugovora i marketing aktivnosti. U zavisnosti od toga u kojem regionu se hoteli nalaze biće drugačije izloženi uticaju ovih troškova, kao i u odnosu na kategoriju kojoj pripadaju.

Pitanja koja su ostala nepokrivena ovim istraživanjem a koja su u jako bliskoj vezi i mogla bi biti predmet daljih analiza jeste dodatna detaljnija analiza potkategorija troškova unutar troškovne kategorije prodaje i marketinga, opšte administracije i troškova franšize. Svaka od ovih grupa troškova sadrži nekolicinu sastavnih elemenata, ali zbog ograničenja u vidu dostupnosti podataka u ovom radu nije bilo moguće uraditi i tu vrstu analize.

Literatura

Radovi u referentnim naučnim časopisima

1. Abdullah, A. A., & Hamdan, M. H. (2012). Internal Success Factor of Hotel Occupancy Rate. *International Journal of Business and Social Science*, *3*(22), 20.
2. Alexander, N., & Lockwood, A. (1996). Internationalisation: A Comparison of the Hotel and Retail Sectors. *The Service Industries Journal*, *16*(4), 458–473. https://doi.org/10.1080/02642069600000041
3. Arnold, D. (1994). Profits and Prices:A Lodging Analysis. *Cornell Hospitality Quarterly*, 30–33.
4. Ashrafi, A., Seow, H.-V., Lee, L. S., & Lee, C. G. (2013). The efficiency of the hotel industry in Singapore. *Tourism Management*, *37*, 31–34. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.12.003
5. Assaf, A. G., & Magnini, V. (2012). Accounting for customer satisfaction in measuring hotel efficiency: Evidence from the US hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(3), 642–647. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.008
6. Baker, T. K., & Collier, D. A. (2009). THE BENEFITS OF OPTIMIZING PRICES TO MANAGE DEMAND IN HOTEL REVENUE MANAGEMENT SYSTEMS. *Production and Operations Management*, *12*(4), 502–518. https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2003.tb00217.x
7. Barros, C. A. P., & Santos, C. A. (2006). The Measurement of Efficiency in Portuguese Hotels Using Data Envelopment Analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *30*(3), 378–400. https://doi.org/10.1177/1096348006286798
8. Barros, C. P. (2005). Measuring efficiency in the hotel sector. *Annals of Tourism Research*, *32*(2), 456–477. https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.011
9. Boley, B. B., & Uysal, M. (2013). Competitive synergy through practicing triple bottom line sustainability: Evidence from three hospitality case studies. *Tourism and Hospitality Research*, *13*(4), 226–238. https://doi.org/10.1177/1467358414528528
10. Borovčanin, D., Knežević, M., & Čerović, S. (2019). Dynamic pricing: Theory or a reality for emerging markets case study of Serbia. *Ekonomika Preduzeca*, *67*(3–4), 273–281. https://doi.org/10.5937/ekopre1904273b

11. Brignall, S. (1997). A contingent rationale for cost system design in services. *Management Accounting Research*, *8*(3), 325–346. https://doi.org/10.1006/mare.1996.0049
12. Chen, C., Hu, J., & Liao, J. (2010). *ISSN 1993-8233 ©2010 Academic Journals*.
13. Chen, C.-F. (2007). Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan. *Tourism Management*, *28*(3), 696–702. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.04.023
14. Chiang, W.-E., Tsai, M.-H., & Wang, L. S.-M. (2004). A DEA Evaluation of Taipei Hotels. *Annals of Tourism Research*, *31*(3), 712–715.
15. Choi, S., & Kimes, S. E. (2002). *Electronic Distribution Channels' Effect on Hotel Revenue Management*. 11.
16. Connelly, L. M. (2014). Use of theoretical frameworks in research. *Medsurg Nursing : Official Journal of the Academy of Medical-Surgical Nurses*, *23*(3), 187–188.
17. Cooper, R., & Kaplan, R. (1988). Measuring costs right:Make the Right Decision.pdf. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 96–103.
18. Cross, R. G. (1997). *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. Crown Business. https://www.amazon.com/Revenue-Management-Hard-Core-Tactics-Domination/dp/0767900332
19. Cunill, O. M., & Forteza, C. M. (2010). The Franchise Contract in Hotel Chains: A Study of Hotel Chain Growth and Market Concentrations. *Tourism Economics*, *16*(3), 493–515. https://doi.org/10.5367/000000010792278446
20. Davutyan, N. (2007). Measuring the quality of hospitality at Antalya. *International Journal of Tourism Research*, *9*(1), 51–57. https://doi.org/10.1002/jtr.580
21. DeFranco, A. L., & Lattin, T. W. (2007). *Hospitality financial management*. John Wiley & Sons.
22. Enz, C. A., & Potter, G. (1998). The Impacts of Variety On the Costs and Profits of a Hotel Chain's Properties. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *22*(2), 142–157. https://doi.org/10.1177/109634809802200203
23. Fama, E. F., & French, K. R. (1998). *FORECASTING PROFITABILITY AND EARNINGS*. 17.
24. Hsieh, L.-F., & Lin, L.-H. (2010). A performance evaluation model for international tourist hotels in Taiwan—An application of the relational network DEA. *International Journal of Hospitality Management*, *29*(1), 14–24. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.004

25. Hwang, S.-N., & Chang, T.-Y. (2003). Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism Management*, *24*(4), 357–369. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00112-7
26. Imenda, S. (2014). Is There a Conceptual Difference between Theoretical and Conceptual Frameworks? *Journal of Social Sciences*, *38*(2), 185–195. https://doi.org/10.1080/09718923.2014.11893249
27. Ingram, P. (1996). Organizational Form as a Solution to the Problem of Credible Commitment: The Evolution of Naming Strategies Among U.S. Hotel Chains, 1896-1980. *Strategic Management Journal*, *17*, 85–98.
28. Ismail, J. A., Dalbor, M. C., & Mills, J. E. (2002). Using RevPAR to analyze lodging-segment variability. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *43*(6), 73–80. https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80073-8
29. Johnson, C., & Vanetti, M. (2005). Locational strategies of international hotel chains. *Annals of Tourism Research*, *32*(4), 1077–1099. https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.03.003
30. Kasilingam, R. G. (1997). Air cargo revenue management: Characteristics and complexities. *European Journal of Operational Research*, *96*(1), 36–44. https://doi.org/10.1016/0377-2217(95)00329-0
31. Kim, J.-Y., & Canina, L. (2009). Product Tiers and ADR Clusters: Integrating Two Methods for Determining Hotel Competitive Sets. *Center for Hospitality Research Publications*. https://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs/61
32. Kimes, S. E. (1994). Perceived Fairness of Yield Management. *Cornell University School of Hotel Administration The Scholarly Commons*, *35*(1), 22–29.
33. Kimes, S. E. (2008). *Hotel revenue management- Today and tomorrow*. The Center for Hospitality Research, Cornell University. www.chr.cornell.edu
34. Kimes, S. E. (2013). Revenue Management: A Retrospective. *Scholarly Commons*, 10.
35. Kimes, S. E., & McGuire, K. A. (2001). Function-space Revenue Management: A Case Study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *42*(6), 33–46. https://doi.org/10.1177/0010880401426003
36. Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2003). Has Revenue Management become Acceptable?: Findings from an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences. *Journal of Service Research*, *6*(2), 125–135. https://doi.org/10.1177/1094670503257038
37. Kimms, A., & Müller-Bungart, M. (2007). Revenue management for broadcasting commercials: The channel's problem of selecting and scheduling the advertisements to

be aired. *International Journal of Revenue Management*, *1*(1), 5. https://doi.org/10.1504/IJRM.2007.011191

38. Kumar, R., & Ramachandran, P. (2016). Revenue management in remanufacturing: Perspectives, review of current literature and research directions. *International Journal of Production Research*, *54*(7), 2185–2201. https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1141255
39. Kusukawa, T. (1994). The Japanese economy: The bubble of the 80's and the recession of the 90's. *Japan and the World Economy*, *6*(4), 389–393. https://doi.org/10.1016/0922-1425(94)90004-3
40. Law, R. (1998). Room occupancy rate forecasting: A neural network approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *10*(6), 234–239. https://doi.org/10.1108/09596119810232301
41. Law, R. (2004). Initially Testing an Improved Extrapolative Hotel Room Occupancy Rate Forecasting Technique. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *16*(2–3), 71–77. https://doi.org/10.1300/J073v16n02_06
42. Lei, W. S. (Clara), & Lam, C. C. (Cindia). (2015). Determinants of hotel occupancy rate in a Chinese gaming destination. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *22*, 1–9. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2014.12.003
43. Lewis, N. (2017, November 8). Analysis | Did Ronald Reagan's 1981 tax cut supercharge the economy? *Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/news/fact-checker/wp/2017/11/08/did-ronald-reagans-1981-tax-cut-supercharge-the-economy/
44. Manasakis, C., Apostolakis, A., & Datseris, G. (2013). Using data envelopment analysis to measure hotel efficiency in Crete. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *25*(4), 510–535. https://doi.org/10.1108/09596111311322907
45. McGill, J. I., & van Ryzin, G. J. (1999). Revenue Management: Research Overview and Prospects. *Transportation Science*, *33*(2), 233–256. https://doi.org/10.1287/trsc.33.2.233
46. Miller, R., & Mandelbaum, R. (2015). *LABOR COSTS AND RELATED EXPENSE REPORTING IN THE 11TH EDITION OF THE UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS FOR THE LODGING INDUSTRY* (p. 4). American Hotel & Lodging Association, Financial Management Committee.
47. Neves, J. C., & Lourenço, S. (2009). Using data envelopment analysis to select strategies that improve the performance of hotel companies. *International Journal of*

Contemporary Hospitality Management, *21*(6), 698–712. https://doi.org/10.1108/09596110910975963

48. Noone, B. M., McGuire, K. A., & Rohlfs, K. V. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, *10*(4), 293–305. https://doi.org/10.1057/rpm.2011.12
49. Okumus, F. (2004). Implementation of yield management practices in service organisations: Empirical findings from a major hotel group. *The Service Industries Journal*, *24*(6), 65–89. https://doi.org/10.1080/0264206042000299185
50. O'Neill, J. W., Hanson, B., & Mattila, A. S. (2008). The Relationship of Sales and Marketing Expenses to Hotel Performance in the United States. *Cornell Hospitality Quarterly*, *49*(4), 355–363. https://doi.org/10.1177/1938965508324634
51. O'neill, J. W., & Mattila, A. S. (2006). Strategic Hotel Development and Positioning: The Effects of Revenue Drivers on Profitability. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *47*(2), 146–154. https://doi.org/10.1177/0010880405281519
52. Pan, C.-M. (2005). Market structure and profitability in the international tourist hotel industry. *Tourism Management*, *26*(6), 845–850. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.04.008
53. Pavlatos, O., & Paggios, I. (2008). Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, *24*(1), 81–98. https://doi.org/10.1108/02686900910919910
54. Perrigot, R., Cliquet, G., & Piot-Lepetit, I. (2009). Plural form chain and efficiency: Insights from the French hotel chains and the DEA methodology. *European Management Journal*, *27*(4), 268–280. https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.11.001
55. Poldrugovac, K., Tekavcic, M., & Jankovic, S. (2016). Efficiency in the hotel industry: An empirical examination of the most influential factors. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *29*(1), 583–597. https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1177464
56. Potter, G. S., & Schmidgall, R. S. (1999). Hospitality Management Accounting: Current Problems and Future Opportunities. *International Journal of Hospitality Management*, *18*, 28.
57. Quek, M. (2012). Globalising the hotel industry 1946–68: A multinational case study of the Intercontinental Hotel Corporation. *Business History*, *54*(2), 201–226. https://doi.org/10.1080/00076791.2011.631116

58. Roche, W. K., & Teague, P. (2012). The growing importance of workplace ADR. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(3), 447–458. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.641084
59. Rothstein, M. (1971). An Airline Overbooking Model. *Transportation Science*, *5*(2), 180–192. https://doi.org/10.1287/trsc.5.2.180
60. Rushmore, S. (1992). *Hotel-Valuation Techniques*. 8.
61. Rushmore, S., & O'Neill, J. W. (2015). Updated Benchmarks for Projecting Fixed and Variable Components of Hotel Financial Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, *56*(1), 17–28. https://doi.org/10.1177/1938965514538314
62. Schmidgall, R., & Miller, R. (2015). Part II: Using Operating Metrics to Manage. *Financial Reporting*, 5.
63. Schmidgall, R. S., Borchgrevink, C. P., & Zahl-Begnum, O. H. (1996). Operations budgeting practices of lodging firms in the United states and Scandinavia. *International Journal of Hospitality Management*, *15*(2), 189–203. https://doi.org/10.1016/0278-4319(96)00008-4
64. Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *THE AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, 22.
65. Slattery, P. (2002). Reported RevPAR: Unreliable measures, flawed interpretations and the remedy. *International Journal of Hospitality Management*, *21*(2), 135–149. https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00034-2
66. Taylor, D. C., Snipes, M., & Barber, N. A. (2018). Indicators of hotel profitability: Model selection using Akaike information criteria. *Tourism and Hospitality Research*, *18*(1), 61–71. https://doi.org/10.1177/1467358415625105
67. Thomson, J. B. (2010). *Cleaning up the Refuse from a Financial Crisis: The Case for a Resolution Management Corporation*. 28.
68. Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, *3*(2), 178–190. https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170105
69. Weatherford, L. (2009). Survey results from airlines that use revenue management software systems | SpringerLink. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 323–329.
70. Yu, M.-M., & Lee, B. C. Y. (2009). Efficiency and effectiveness of service business: Evidence from international tourist hotels in Taiwan. *Tourism Management*, *30*(4), 571–580. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.09.005

Knjige i udžbenici

1. Bordens, K. S., & Abbott, B. B. (2018). Research design and methods: A process approach (Tenth edition). McGraw-Hill Education.
2. Čačić, K. (2013). US - Poslovanje hotelskih preduzeća.pdf: Vol. IV. Univerziitet Singidunum.
3. Casson, M. (1994). The Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance. Clarendon Press.
4. Čerović, S., & Knežević, M. (2018). US - Menadžment u hotelijerstvu—2018.pdf (1st ed., Vol. 1).
5. Čerović, S., & Spasić, V. (2014). Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu.pdf (Vol. 2). Univerziitet Singidunum.
6. DeFranco, A. L., & Lattin, T. W. (2007). Hospitality financial management. John Wiley & Sons.
7. Bordens, K. S., & Abbott, B. B. (2018). Research design and methods: A process approach (Tenth edition). McGraw-Hill Education.
8. Cross, R. G. (1997). Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination. Crown Business. https://www.amazon.com/Revenue-Management-Hard-Core-Tactics-Domination/dp/0767900332
9. Ivanov, S. (2014). Hotel revenue management: From theory to practice. Zangador. http://search.ebscohost.com/direct.asp?db=hjh&jid=HOIN&scope=site
10. Marshal, A. (2013). Principles of Economics (8th ed.). Palgrave Macmillan.
11. Miljević, M. (2007). AL - Metodologija naučnog rada.pdf. Filozofski fakultet, Univerzitet u istorčnom Sarajevu.
12. Neuman, L. W. (2014). Basics of Social Research: Qualitative & quantitative approaches. Pearson Education Limited.
13. Paunović, B. (2011). Ekonomika preduzeća: Vol. VI. Centar za izdavaku delatnost Ekonomskog fakulteta, Univerziteta u Beogradu.
14. Petrović, Z. (2006). Upravljačko računovodstvo. Univerzitet Singidunum.
15. Petrović, Z. (2012). Sistemi obračuna troškova.pdf. Univerziitet Singidunum.
16. Pigou, A. (1920). The economics of welfare. Macmillan.
17. Pokrajčić, D. (2011). Ekonomika preduzeća. Ekonomski fakultet, Univezitet u Beogradu.

18. Rutherford, D. G., & O'Fallon, M. J. (Eds.). (2007). Hotel management and operations (4th ed). John Wiley.
19. Spasić, V., & Čerović, S. (2019). Ekonomsko finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu. Univerziitet Singidunum. https://doi.org/10.13140/2.1.2482.9769
20. Stanišić, M. (2006). Računovodstvo. Univerzitet Singidunum.
21. Stanišić, M. (2018). Revizija. Univerziitet Singidunum.

Elektronski izvori

22.
23. Barro, J. (2018, December 14). Why Do Hotel Companies Have So Many Brands? Intelligencer. http://nymag.com/intelligencer/2018/12/why-do-hotel-companies-have-so-many-brands.html
24. Benton, B. (2016). Another major downturn is not on the horizon. HotelNewsNow. http://www.hotelnewsnow.com/articles/40868/Another-major-downturn-is-not-on-the-horizon
25. Freitag, J. (2016). A tale of two cycles: 1992 versus 2016. HotelNewsNow. http://www.hotelnewsnow.com/articles/46445/A-tale-of-two-cycles-1992-versus-2016
26. Gu, H., Ryan, C., & Yu, L. (2012). The changing structure of the Chinese hotel industry: 1980–2012. Tourism Management Perspectives, 4, 56–63. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2012.02.001
27. HospitalityNet. (2019). Hospitality Net. https://www.hospitalitynet.org/organization/17019348/two-roads-hospitality.html
28. Hotel News Now. (2015). Jin Jiang completes merger with Plateno. HotelNewsNow. http://www.hotelnewsnow.com/articles/27985/Jin-Jiang-completes-merger-with-Plateno
29. Hotel News Now. (2016). Infographic: Sizing up the US pipeline by brand. HotelNewsNow. http://www.hotelnewsnow.com/Articles/47688/Infographic-Sizing-up-the-US-pipeline-by-brand
30. Hotel News Now. (2017, September). How the return of convention hotels will affect demand. HotelNewsNow. http://hotelnewsnow.com/Articles/238084/How-the-return-of-convention-hotels-will-affect-demand

31. hotelanalyst. (2017). The Global Hotel Report 17.pdf (p. 29). Hotelanalyst. http://hotelanalyst.co.uk/wp-content/uploads/sites/2/2017/07/The-Global-Hotel-Report-17-Sample.pdf
32. Howard, R., & Fishbin, M. (2016). Global hospitality insights (p. 24). Ernst & Young.
33. Hyatt Corporation. (2019). Hyatt. Hyatt Development. https://www.hyatt.com/development/ourbrands
34. Jourdan, A., & Thomas, D. (2016, April 28). China's HNA Group agrees to buy Carlson Hotels. Reuters. https://www.reuters.com/article/us-carlson-hotels-m-a-hna-idUSKCN0XP011
35. Lussenhop, J. (2017, March 2). A "Trump slump" for tourism? BBC News. https://www.bbc.com/news/world-us-canada-39121276
36. May, K. (2016). Majority of travellers claim they prefer booking on a mobile device | PhocusWire. Phocus Wire. https://www.phocuswire.com/Majority-of-travellers-claim-they-prefer-booking-on-a-mobile-device
37. Mayerowitz, S. (2016). Marriott Buys Starwood Hotels for $13 Billion | Inc.com. AP-Associated Press. https://www.inc.com/associated-press/marriott-buys-starwood-13-billion-worlds-largest-hotel-chain.html
38. Miller, D. (2016, June 29). How hotels categorize themselves (the difference between upscale and "upper upscale"). Points with a Crew. https://www.pointswithacrew.com/hotels-categorize-difference-upscale-upper-upscale/
39. Minerd, N., & Ansett, A. (2018). STR: Global hotel inventory has grown 18% in 10 years. STR. http://www.hotelnewsnow.com/articles/282136/STR-Global-hotel-inventory-has-grown-18-in-10-years
40. Olsen, M. (2008). Handbook of Hospitality Strategic Management (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780080914343
41. Olsen, M. D. (1991). Structural Changes: The International Hospitality Industry and Firm. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 3(4). https://doi.org/10.1108/EUM0000000001680
42. Randall, E. (2012). Global Hotel Inventory Reaches 13.4 Million Rooms, Asia Leading Growth Region. World Property Journal. http://www.worldpropertyjournal.com/asia-pacific-vacation-news/global-hotel-inventory-reaches-134-million-rooms-asia-leading-growth-region-5554.php

43. Revfine. (2020, May 12). The Most Used Revenue Management KPI's for Hotels. Revfine.Com. https://www.revfine.com/revenue-management-kpis-hotels/
44. Saša Mašić. (2012). Investicioni oblici za razvoj hotelijerstva Srbije. Singidunum.
45. Schmidgall, R. (1989). Financial Ratios: Perceptions of Lodging Industry General Managers, and Financial Executtves. Hospitality Review, 7(2). https://digitalcommons.fiu.edu/hospitalityreview/vol7/iss2/1
46. Schmidgall, R., & DeFranco, A. (2015). A Close Look at the USALI 11th Revised Edition. The New Guidelines and Operating Statements for 2015-Part I, 6.
47. Shangri-La Group. (2019). Shangri-La Group—Best 5-star Hotels and Finest Resorts. http://www.shangri-la.com/corporate/about-us/
48. Slattery, P. (2007). Hotel Chain Growth.pdf. Otus & Co. http://www.otusco.com/Hotel%20Chain%20Growth.pdf
49. STR - Documents. (n.d.). Retrieved February 16, 2019, from https://www.str.com/resources/documents
50. STR Global. (n.d.). Retrieved February 16, 2019, from https://www.strglobal.com/resources/glossary
51. STR global. (2018). Hospitality & Tourism Future Trends Overview. STR.
52. Tymann, M. (2017, May 24). The 6 Largest Hotels in the World. Oyster.Com. https://www.oyster.com/articles/the-6-largest-hotels-in-the-world/
53. UNWTO. (2016). UNWTO Compendium of Tourism statistics.pdf. World Tourism Organization. http://observatorituristic.aralleida.com/ftp/documents/Estadistiques/UNWTO%20-%20Organitzaci%C3%B3%20Mundial%20del%20Turisme/0002.-%20OMT%20TEND%20Marc%202016-1.pdf
54. USALI. (2014). Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) (Eleventh Revised Edition). American Hotel & Lodging Educational Institute.
55. Venegas, T. (2015). Study Report: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 11th Edition (p. 30).
56. Wile, R. (2013). The True Story Of The 1980s, When Everyone Was Convinced Japan Would Buy America. Business Insider. https://www.businessinsider.com/japans-eighties-america-buying-spree-2013-1

Spisak korišćenih skraćenica

Skraćenica	Značenje	Engleski prevod
ADR	Prosečna cena izdate smeštajne jedinice	Average daily rate
HIS	Hotelski informacioni sistem	Hotel information System
HRIS	Hotelski sistem službe za ljudske resurse	Human Resource Information System
PMS	Sistem za upravljanjem hotelom	Property management system
UNWTO	Svetska turistička organizacija	United Nations World Tourism Organisation
RevPAR	Prihod po raspoloživoj sobi	Revenue per avalilable room
GoPAR	Bruto dobit po smeštajnij jedinici	Gross operating profit per available room
GDS	Globalni distributivni sistem	Global distribution system
CRM	Sistem za upravljanje odnosima sa potrošačima	Sutomer relationship management
EBITDA	Operativni dobitak	Earnings before interest, taxes, debt and amortization
BMS	Sistemi za upravljanje zgradom	Building management sistemi
USALI	Jedinstveni sistem računa za industriju smeštaja	Uniform system of accounts for lodging industry
WTTC	Svetski turistički savet	World travel and tourism council

Spisak grafika, ilustracija i tabela

Spisak grafikona

Grafikon 1 Kretanje ukupnih i fiksnih troškova u odnosu na obim aktivnosti hotela 20
Grafikon 2 - Kretanje varijabilnih troškova u zavisnoti od obima aktivnost 21
Grafikon 3-Primer troškova oportuniteta 23
Grafikon 4-Ukupan broj smeštajnih jedinica u svetu 62
Grafikon 5-Broj hotelskih objekata u svetu (izvor: STR Global) .....**Error! Bookmark not defined.**
Grafikon 6-Hoteli u izgradnji prema kategoriji kojoj pripadaju (izvor STR Global) . **Error! Bookmark not defined.**
Grafikon 7-Hoteli u izgradnji prema regionima (izvor STR Global) .....**Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 8- Prosečno zauzeće kapaciteta hotela u Evropi 2000-2017 (izvor podataka: STR Global). .. 68
Grafikon 9- Kretanje prosečne cene smeštajnih jedinica 2000-2017. (izvor podataka: STR Global) 69
Grafikon 10- Prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici 2000-2017. (izvor podataka: STR Global) 69
Grafikon 11-Kretanje hotelske ponude i tražnje za hoteslkim kapacitetima u Evropi 2000-2017. (izvor podataka: STR Global) 70
Grafikon 12- Zauzeće kapaciteta hotela više kategorije u Evropi (2000-2017.godine) 71
Grafikon 13-Prosečno kretanje ADR u hotelima više kategorije u Evropi (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 72
Grafikon 14-Prosečno kretanje RevPAR u Evropi (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)... 73
Grafikon 15-Odnos ponude i tražnje i kretanje indeksnih poena kod hotela više kategorije u Evropi (2000-2017.godine) (izvor podataka: STR Global)..... 74
Grafikon 16-Iskorišćenost kapaciteta hotela više srednje kategorije u Evropi u periodu (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 75
Grafikon 17-Prosečno kretnaje ADR u hotelima više-srednje kategorije u Evropi (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 76
Grafikon 18-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima više-srednje kategorije u Evropi (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 77
Grafikon 19-Kretanje ponude i tražnje i njihovih indeksnih poena kod hotel više-srednje kategorije u Evropi (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 78
Grafikon 20-Iskorišćenost kapaciteta luksuznih hotela iz regiona Amerike (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 79
Grafikon 21-Prosečno kretanje ADR u regionu Amerike kod hotela luksuzne kategorije (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 80
Grafikon 22-Prosečno kretanje RevPAR u luksuznim hotelima u regionu Amerike (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 81
Grafikon 23-Kretanje ukupne ponude(broja soba) i tražnje za luksuznim hotelima iz regiona Amerike (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)..... 82
Grafikon 24-Prosečna iskorišćenost kapaciteta kod hotela više kategorije iz regiona Amerike (2000-2017.godina)..... 83
Grafikon 25-Prosečno kretanje ADR u hotelima više kategorije u regionu Amerike (2000-2017. godina) 85
Grafikon 26-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima više kategorije u regionu Amerike u periodu (2000-2017. godina)..... 86
Grafikon 27-Kretanje ukupne ponude i potražnje za sobama u hotelima više kategorije u regionu Amerike (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 87
Grafikon 28-Prosečno kretanje zauzeća kapaciteta u hotelima više-srednje kategorije u regionu Amerike (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 88
Grafikon 29-Prosečno kretanje ADR u hotelima više-srednje kategorije u Americi (2000-2017.godina) 89
Grafikon 30-Prosečni nivo kretanja RevPAR u hotelima više-srednje kateogirje u reigonu Amerike (2000-2017.) (izvor podataka: STR Global)..... 90
Grafikon 31-Ukupna tražnja i ponuda hotela više-srednje kategorije u regionu Amerike i njihovi indeksi (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 91
Grafikon 32-Iskorišćenost kapaciteta luksuznih hotela u regionu Azije i Pacifika (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global) 92
Grafikon 33- Prosečno kretanje ADR kod hotela luksuzne kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godine) (izvor podataka: STR Global) 93

Grafikon 34-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima luksuzne kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)..... 94
Grafikon 35-Ukupno kretanje ponude i potražnje za luksuznim hotelima i njihovo indeksno kretanje u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)..... 95
Grafikon 36-Prosečna iskorišćenost kapaciteta hotela više kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 96
Grafikon 37-Prosečno kretanje ADR u hotelima više kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 97
Grafikon 38-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima više kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global) 98
Grafikon 39-Kretanje ukupne ponude i potražnje kao i njihovih indeksnih poena kod hotela više kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 99
Grafikon 40-Prosečna iskorišćenost kapaciteta u hotelima više srednje kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 100
Grafikon 41-Prosečno kretanje ADR u hotelima više-srednje kategorije u regionu Azije i Pacifika (izvor podataka: STR Global) 101
Grafikon 42-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima više-srednje kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)..... 102
Grafikon 43-Kretanje ukupne ponude i potražnje i njihovih indeksnih poena u hotelima više-srednje kategorije u regionu Azije i Pacifika (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 102
Grafikon 44-Iskorišćenost kapaciteta kod hotela luksuzne kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)..... 104
Grafikon 45-Prosečno kretanje ADR u hotelima luksuzne kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global)..... 105
Grafikon 46-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima luskuzne kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global) 106
Grafikon 47-Kretanje ukupne ponude i potražnje i njihovih indeksnih poena za hotelima luksuzne kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global) 107
Grafikon 48-Prosečna iskorišćenost kapaciteta u hotelima više kategorije u region Afrike I Bliskog istoka (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 108
Grafikon 49-Prosečno godišnje kretanje ADR u hotelima više kategorije u regionu Afrik i Bliskog istoka (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global)..... 109
Grafikon 50-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima više kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global)..... 110
Grafikon 51-Kretanje ukupne tražnje i ponude I njihovih indeksnih poena u hotelima više kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 111
Grafikon 52-Prosečno kretanje iskorišćenosti kapaciteta u hotelima više-srednje kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike (izvor podataka: STR Global) 112
Grafikon 53-Prosečan nivo kretanja ADR u hotelima više-srednje kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka (2000-2017.godina) (izvor podataka: STR Global) 113
Grafikon 54-Prosečno kretanje RevPAR u hotelima više-srednje kategorije u regionu Afrike i Bliskog istoka (2000-2017. godina) (izvor podataka: STR Global) 114
Grafikon 55-Kretanje ukupne ponude i potražnje za hotelima više srednje kategorije i njihovo procentualno kretanje u periodu 2000-2017. godina u regionu Afrike i Bliskog istoka (izvor podataka: STR Global) 115
Grafikon 56-Struktura celog uzorka prema regionima..... 124
Grafikon 57-Broj hotela luksuzne kategorije po zemljama iz uzorka regiona Evrope..... 126
Grafikon58-Broj smeštajnih jedinica luksuznih hotela po zemljama iz Regiona Evrope..... 126

Grafikon 59-Gradovi sa najviše luksuznih hotela u uzorku iz regiona Evrope 127
Grafikon 60-Struktura luksuznih hotela iz uzorka po korporaciji (Region:Evropa) 128
Grafikon 61 - Prikaz hotela više kategorije iz Evrope u uzorku 130
Grafikon 62-Prikaz brendova sa brojem soba iz uzorka hotela više kategorije u Evropi 131
Grafikon 63-Prikaz hotelskih lanaca sa brojem soba iz uzorka hotela više kategorije u Evropi..... 132
Grafikon 64- Broj hotela više-srednje kategorije po zemljama iz uzorka u Evropi 133
Grafikon 65- Broj soba hotela više srednje kategorije iz uzorka u Evropi 134
Grafikon 66 - Broj soba više srednje kategorije u uzorku udnosu na hotelski lanac..... 134
Grafikon 67-Broj luksuznih hotela iz uzorka po zemljama u regionu Amerike 135
Grafikon 68-Broj soba luksuznih hotela iz uzorka po zemljama u regionu Amerike..... 135
Grafikon 69 - Broj soba luksuznih hotela iz uzorka po korporaciji u regionu Amerike 137
Grafikon 70 - Broj soba više kategorije po korporaciji iz uzorka regiona Amerike 138
Grafikon 71-Broj soba po zemljama i markama hotela više srednje kategorije u regionu Amerike... 139
Grafikon 72-Broj hotela i soba luksuzne kategorije iz uzorka u regionu Azije i Pacifika 141
Grafikon 73-Broj smeštajnih jedinica više gornje kategorije po zemljama (Region:Azija Pacifik) 142
Grafikon 74-Broj hotela više srednje kategorije iz regiona Azije i Pacifika po zemljama..... 143
Grafikon 75-Broj soba hotela više srednje kategorije iz regiona Azije i Pacifika po zemljama 144
Grafikon 76-Broj luksuznih hotela po zemljama (Region:Bliski istok i Afrika)..... 145
Grafikon 77-Broj hotela po korporacijama u hotelima luskuzne kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike 146
Grafikon 78-Broj smeštajnih jedinica po korporacijama i hotelskim brendovima kod hotela visoke kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike 147
Grafikon 79-Korporativni lanci i njihovi brendovi sa brojem soba više srednje kategorije iz uzorka hotela iz regiona Bliskog istoka i Afrike 148
Grafikon 80-Kretanje ukupnog prihoda po regionima i kategorijama hotela 158
Grafikon 81-Zaueće kapaciteta hotela po regionima i kategorijama hotela..... 159
Grafikon 82-Kretanje ADR po regionima i kategorijama hotela..... 160
Grafikon 83-Kretanje RevPAR po regionima i kategorijama hotela 161
Grafikon 84-Kretanje GoPAR po regionima i kategorijama hotela 162
Grafikon 85-Kretanje EBITDA po regionima i po zemljama 163
Grafikon 86-Kretanje ukupnih indirektnih troškova po regionima i kategorijama hotela..... 165
Grafikon 87-Procenatualna rasporeda luksuznih evropskih hotela prema korporativnim lancima ... 199
Grafikon 88-Broj soba i učešće korporativnih lanaca u uzorku luksuznih hotela (Region:Evropa)..... 199
Grafikon 89 - Procentualno učešće zyemalja po broju smeštajnih jedinica iz uzorka hotela više kategorije {Region Evrope}..... 200
Grafikon 90-Uzorak luksuznih hotela u Regionu Amerike prema korporacijama 200
Grafikon 91-Ukupan broj soba u hotelima više kategorije u regionu Amerike..... 202
Grafikon 92-Učešće korporacija i brendova u regionu Azije i Pacifika kod hotela više-srednje kategorije..... 205
Grafikon 93-Procentualna zastupljenost pojedinih zemalja u uzorku hotela visoke kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike..... 206
Grafikon 94- Broj hoteal i procentualno učešće korporativnih lanaca i hotelima više srenje kategorije u uzorku iz Evrope 206

Spisak ilustracija

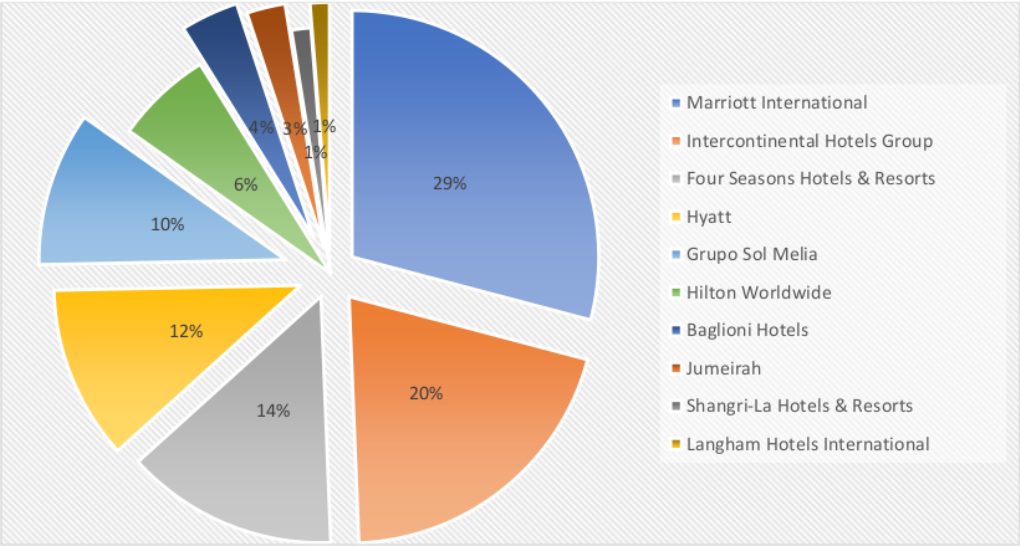
Ilustracija 1 - Polazišta u teoretskom određivanju pojma troškova (prilagođeno od strane autora prema Paunović, 2011) 15
Ilustracija 4 - Konceptualni okvir istraživanja 121
Ilustracija 5-Matrični dijagram prirode veza između zavisnih i nezavisnih promenljivih 155
Ilustracija 6-Matrični dijagram veza između zavisnih i nezavisnih promenljivih-nastavak 156
Ilustracija 7-Matrični dijagram veza između indirektnih operativnih troškova 157
Ilustracija 8-Broj hotela više kategorije u zemljama iz Regiona Amerike 201

Spisak tabela

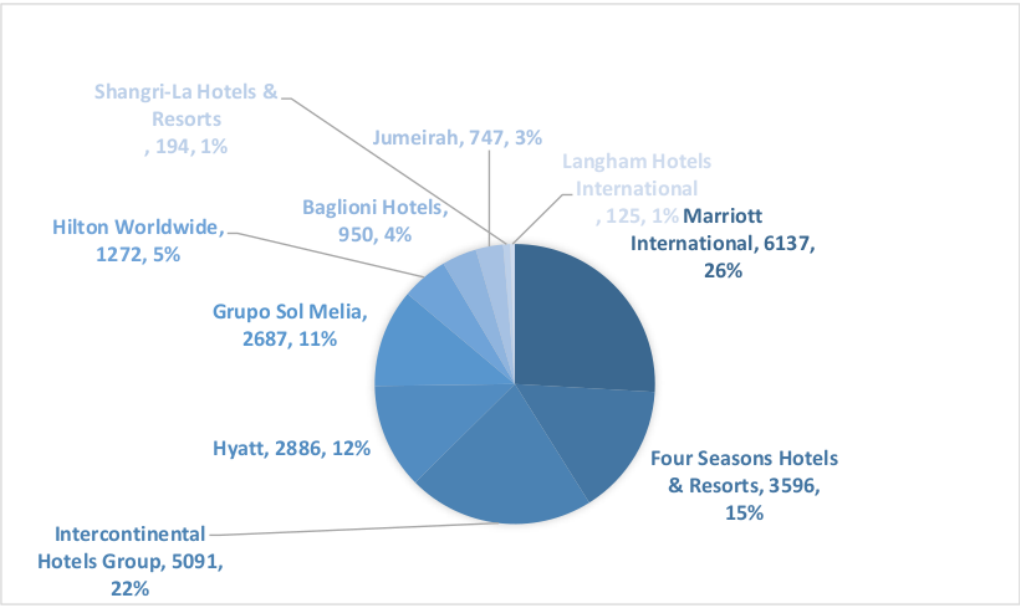
Tabela 1- Struktura troškova luksuznog hotela formirana prema USALI standardu 32
Tabela 2-Obrazac za raspored prihoda u operativnim finansijskim izveštajima prema USALI 11. verziji 37
Tabela 3-Spisak promenljivih korišćenih u ovom istraživanju 122
Tabela 4-Spisak promenljivih i autora radova u kojima su korišćene iste ili slične promenljive kao i u ovom istraživanju 122
Tabela 5 - Primer klasifikacije hotela po kategorijama prema STR Global 125
Tabela 6 - Prikaz korporativnih lanaca i brendova iz uzorka 129
Tabela 7-Deskriptivna statistika zavisnih promenljivih iz uzorka 149
Tabela 8 - Deskriptivna statistitka nezavisnih promenljivih iz uzorka istraživanja 150
Tabela 9 - Deskriptivna statistika troškova rada iz uzorka 152
Tabela 10 - Panel regresioni model 1 166
Tabela 11 – Panel regresioni model broj 2 167
Tabela 12 - Panel regresioni model broj 3 169
Tabela 13 - Panel regresioni model broj 4 170
Tabela 14 - Panel regresioni model broj 5 172
Tabela 15 - Regresioni model broj 6 173
Tabela 16 - Panel regresioni model broj 7 175
Tabela 17 - Panel regresioni model broj 8 176
Tabela 18 - Panel regresioni model broj 9 178
Tabela 19 - Panel regresioni model broj 10 179
Tabela 20-Spisak potvrđenih i odbačenih hipoteza 182
Tabela 21-Spisak korporacija i brednova koji su zastupljeni u uzorku luksuznih hotela u regionu Amerike 200
Tabela 22-Spisak korporacija i brendova hotela više kategorije u regionu Amerike 202
Tabela 23-Spisak svih korporacija i brenova hotela više srednje kategorije iz regiona Amerike u uzorku 203
Tabela 24-Spisak svih korporacija sa brojem smeštajnih jedinica iz uzorka luksuznih hotela (Region:Azija i Pacifik) 203
Tabela 25-Broj soba po korporaciji hotela više gornje kategorije (Region:Azija i Pacifik) 204
Tabela 26-Spisak svih koproacija sa luksuznim hotelima (Region:Bliski istok i Afrika) 205

PRILOG

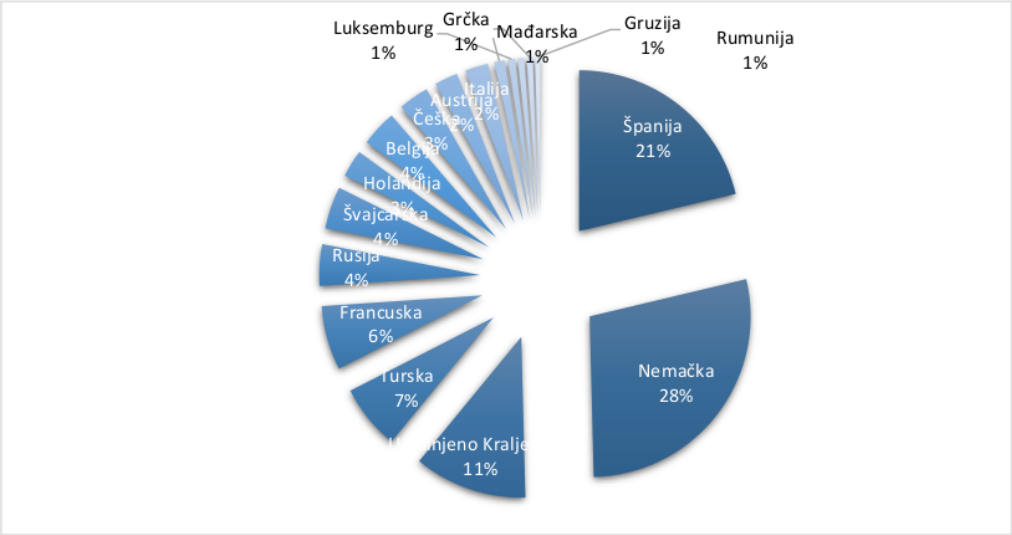
Grafikon 87-Procenatualna rasporeda luksuznih evropskih hotela prema korporativnim lancima



Grafikon 88-Broj soba i učešće korporativnih lanaca u uzorku luksuznih hotela (Region:Evropa)



Grafikon 89 - Procentualno učešće zyemalja po broju smeštajnih jedinica iz uzorka hotela više kategorije {Region Evrope}



Grafikon 90-Uzorak luksuznih hotela u Regionu Amerike prema korporacijama

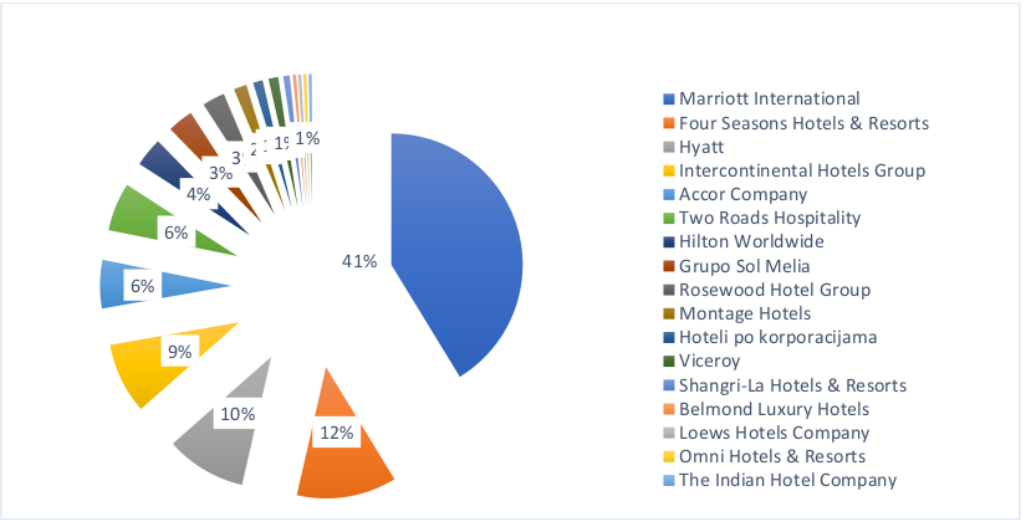
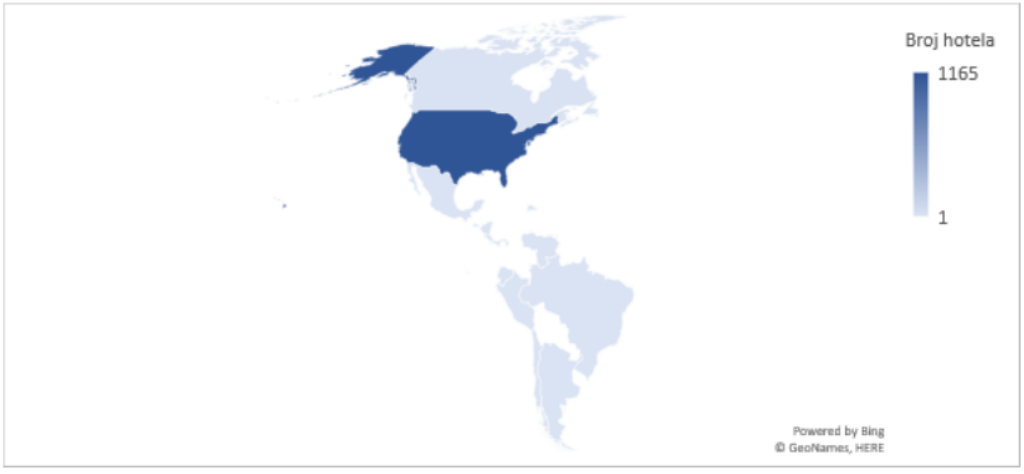


Tabela 21-Spisak korporacija i brednova koji su zastupljeni u uzorku luksuznih hotela u regionu Amerike

KORPORACIJA	***BREND***
Accor Company	Fairmont
Belmond Luxury Hotels	Belmond Hotels
Four Seasons Hotels & Resorts	Four Seasons
Grupo Sol Melia	Paradisus

Hilton Worldwide	Waldorf Astoria
	Conrad
Hyatt	Andaz
	Grand Hyatt
	The Unbound Collection
	Park Hyatt
Intercontinental Hotels Group	InterContinental
Langham Hotels International	Langham
Loews Hotels Company	Loews
Marriott International	W Hotel
	Luxury Collection
	St Regis
	JW Marriott
	Ritz-Carlton
Montage Hotels	Montage
Omni Hotels & Resorts	Mokara
Rosewood Hotel Group	Rosewood
Shangri-La Hotels & Resorts	Shangri-La
The Indian Hotel Company	Taj
Two Roads Hospitality	Destination Hotels
Viceroy	Viceroy

Ilustracija 6-Broj hotela više kategorije u zemljama iz Regiona Amerike



Grafikon 91-Ukupan broj soba u hotelima više kategorije u regionu Amerike

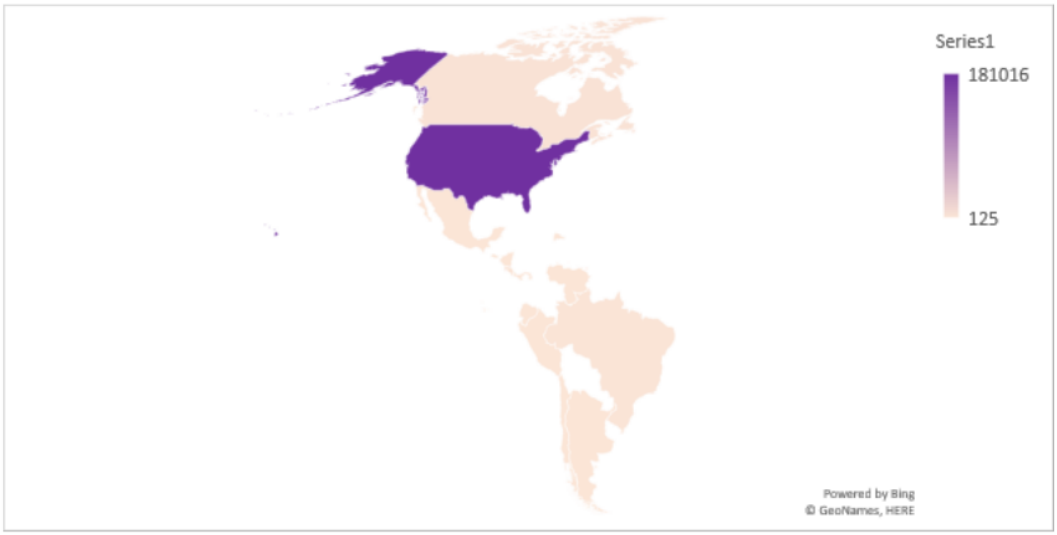


Tabela 22-Spisak korporacija i brendova hotela više kategorije u regionu Amerike

KORPORACIJA	BREND
Carlson Hospitality Company	Radisson
Choice Hotels International	Cambria hotel & suites
	Ascend Collection
Grupo Sol Melia	Melia
Hilton Worldwide	DoubleTree
	Hilton Garden Inn
	Homewood Suites
Hyatt	Hyatt Place
	Hyatt House
Intercontinental Hotels Group	Crowne Plaza
	Staybridge Suites
Marriott International	Courtyard
	Four Points by Sheraton
	Residence Inn
	Springhill Suites
	AC Hotels by Marriott
	aloft Hotel
Sonesta Hotel	Sonesta Hotel
Wyndham Worldwide	Wyndham

Tabela 23-Spisak svih korporacija i brenova hotela više srednje kategorije iz regiona Amerike u uzorku

KORPORACIJA	BREND
Best Western Hotels & Resorts	Best Western Plus
Carlson Hospitality Company	Country Inn & Suites
Choice Hotels International	Clarion
	Comfort Inn
	Comfort Suites
Hilton Worldwide	Hampton
	DoubleTree Club
	Home2 Suites
Intercontinental Hotels Group	Holiday Inn
	Holiday Inn Express
Marriott International	Fairfield Inn
	TownePlace Suites
Sonesta ES Suites	Sonesta ES Suites
Wyndham Worldwide	Wyndham Garden Hotel
	Tryp by Wyndham

Tabela 24-Spisak svih korporacija sa brojem smeštajnih jedinica iz uzorka luksuznih hotela (Region:Azija i Pacifik)

Banyan Tree Holdings Limited	**399**
Angsana	399
FIH Regent Group	**440**
Regent	440
Four Seasons Hotels & Resorts	**3516**
Four Seasons	3516
Grupo Sol Melia	**349**
Gran Melia	349
Hilton Worldwide	**2595**
Conrad	2335
Waldorf Astoria	260
Hyatt	**12926**
Andaz	306
Grand Hyatt	9759
Park Hyatt	2861
Intercontinental Hotels Group	**14392**
InterContinental	14392
Jumeirah	**492**
Jumeirah	492
Kerzner International	**122**
One & Only	122
Langham Hotels International	**2669**
Cordis	1077

Langham	1592
Marriott International	**11838**
Bulgari	64
JW Marriott	6726
Ritz-Carlton	4971
W Hotel	77
Prince Hotels & Resorts	**603**
The Prince	603
Shangri-La Hotels & Resorts	**11639**
Shangri-La	11639
The Indian Hotel Company	**64**
Taj	64
The Peninsula Hotel	**235**
The Peninsula	235

Tabela 25-Broj soba po korporaciji hotela više gornje kategorije (Region:Azija i Pacifik)

Accor Company	**546**
Swissotel	546
Carlson Hospitality Company	**360**
Radisson Blu	360
EVENT Hospitality	**871**
QT	871
Hilton Worldwide	**15529**
Hilton	15529
Hyatt	**10248**
Hyatt	1355
Hyatt Regency	8893
Intercontinental Hotels Group	**548**
Hotel Indigo	548
Mantra Group	**86**
Peppers	86
Marriott International	**20184**
Autograph Collection	308
Marriott	8736
Marriott Executive Apartment	1566
Renaissance	8073
Sheraton Hotel	1255
Westin	246

Grafikon 92-Učešće korporacija i brendova u regionu Azije i Pacifika kod hotela više-srednje kategorije

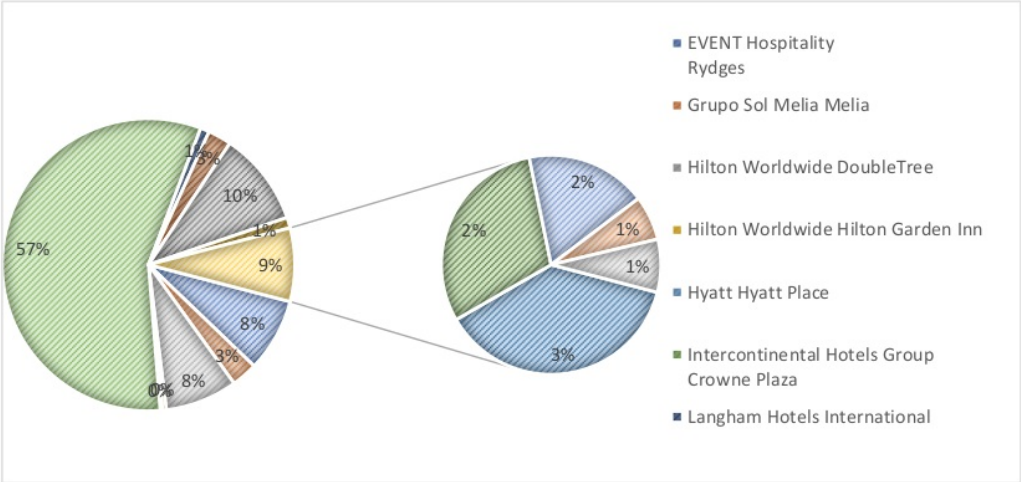
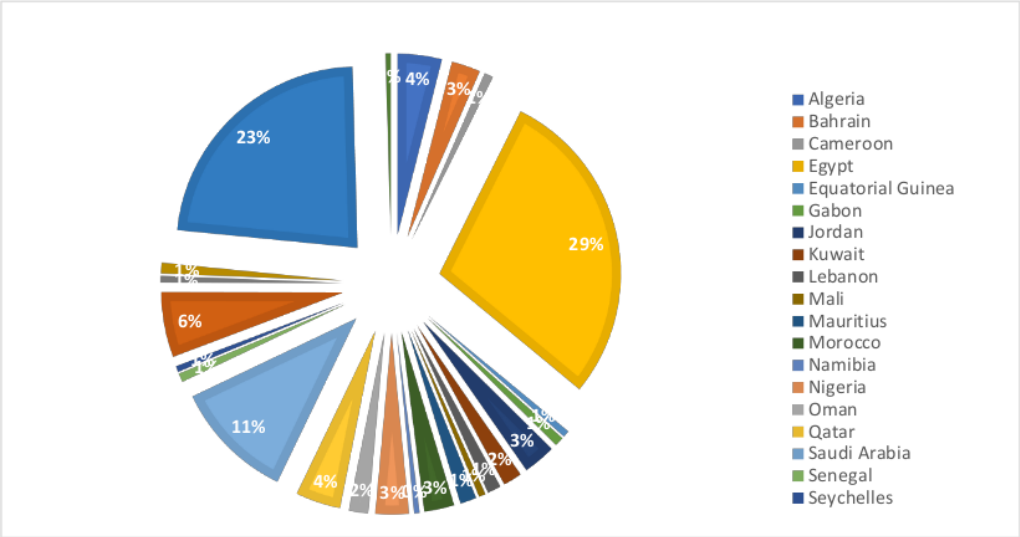


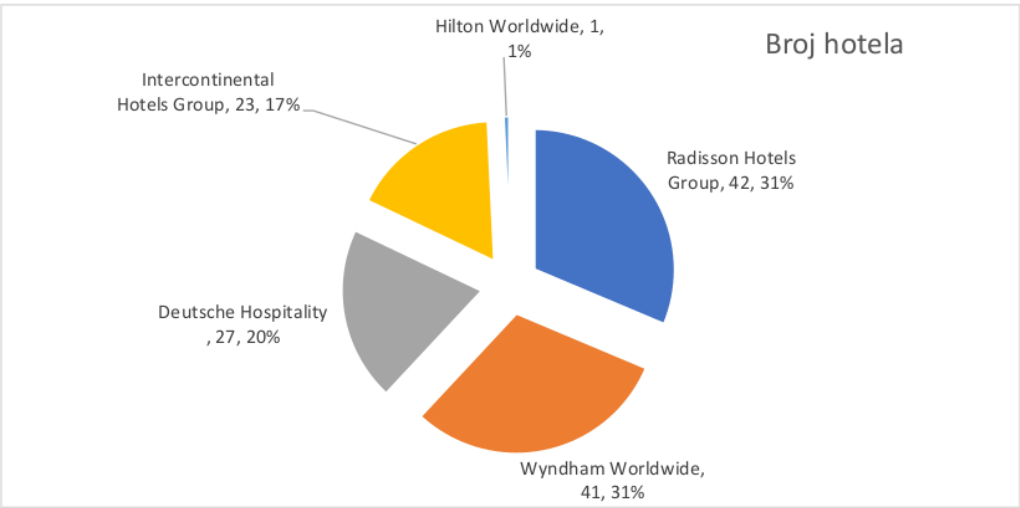
Tabela 26-Spisak svih koproacija sa luksuznim hotelima (Region:Bliski istok i Afrika)

Korporacija	Brend
Emaar Hospitality Group	Address
Four Seasons Hotels & Resorts	Four Seasons
Hilton Worldwide	Conrad
	Waldorf Astoria
Hyatt	Grand Hyatt
	Park Hyatt
Intercontinental Hotels Group	InterContinental
Jumeirah	Jumeirah
Kerzner International	One & Only
Marriott International	JW Marriott
	Ritz-Carlton
	Luxury Collection
	W Hotel
	St Regis
Shangri-La Hotels & Resorts	Shangri-La
Viceroy	Viceroy

Grafikon 93-Procentualna zastupljenost pojedinih zemalja u uzorku hotela visoke kategorije u regionu Bliskog istoka i Afrike



Grafikon 94- Broj hoteal i procentualno učešće korporativnih lanaca i hotelima više srenje kategorije u uzorku iz Evrope



Uticaj indirektnih operativnih troškova na uspešnost poslovanja korporativnih hotela

ORIGINALITY REPORT

4%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	mafiadoc.com Internet	138 words — < 1%
2	www.memoireonline.com Internet	137 words — < 1%
3	journals.sagepub.com Internet	130 words — < 1%
4	m.scirp.org Internet	90 words — < 1%
5	tesis.pucp.edu.pe Internet	88 words — < 1%
6	hrcak.srce.hr Internet	87 words — < 1%
7	recil.grupolusofona.pt Internet	65 words — < 1%
8	www.tandfonline.com Internet	58 words — < 1%
9	koreascience.or.kr Internet	57 words — < 1%
10	scindeks.ceon.rs Internet	57 words — < 1%
	link.springer.com	

11	Internet	52 words — < 1%
12	www.coursehero.com Internet	48 words — < 1%
13	scholarcommons.sc.edu Internet	45 words — < 1%
14	Isabella Blengini, Prashant Das. "Why a New Name? The Role of Asset Characteristics and Broad Market Trends in Predicting Brand Affiliation Change in Hotels", Cornell Hospitality Quarterly, 2020 Crossref	44 words — < 1%
15	hal.archives-ouvertes.fr Internet	42 words — < 1%
16	journals.vgtu.lt Internet	42 words — < 1%
17	citeseerx.ist.psu.edu Internet	42 words — < 1%
18	www.revistaespacios.com Internet	35 words — < 1%
19	repozitorij.svkst.unist.hr Internet	35 words — < 1%
20	Dušan Borovčanin, Miroslav Knežević, Slobodan Čerović. "Dynamic pricing: Theory or a reality for emerging markets case study of Serbia", Ekonomika preduzeca, 2019 Crossref	34 words — < 1%
21	library.iugaza.edu.ps Internet	34 words — < 1%
22	www.revistas.usp.br Internet	33 words — < 1%

23	revistas.unilibre.edu.co Internet	33 words — < 1%
24	Hyemin Vivian Nam, Ada Lo, Patrick Yeung, Richard Hatter. "Hotel ICON: towards a role-model hotel pioneering sustainable solutions", Asia Pacific Journal of Tourism Research, 2020 Crossref	33 words — < 1%
25	id.123dok.com Internet	33 words — < 1%
26	aijss.org Internet	32 words — < 1%
27	insis.vse.cz Internet	32 words — < 1%
28	singaporeanjbem.com Internet	32 words — < 1%
29	researchprofiles.herts.ac.uk Internet	31 words — < 1%
30	www.springerprofessional.de Internet	31 words — < 1%
31	waikato.researchgateway.ac.nz Internet	31 words — < 1%
32	lka.lt Internet	30 words — < 1%
33	Victor Pimentel, Aishajiang Aizezikali, Tim Baker. "Hotel revenue management: Benefits of simultaneous overbooking and allocation problem formulation in price optimization", Computers & Industrial Engineering, 2019 Crossref	29 words — < 1%
34	pdfs.semanticscholar.org Internet	29 words — < 1%

35	www.pedocs.de Internet	29 words — < 1%
36	aut.researchgateway.ac.nz Internet	29 words — < 1%
37	T. S. Stumpf, Dennis Reynolds. "Institutional conformance and tourism performance: an efficiency analysis in developing Pacific Island countries", Tourism Planning & Development, 2016 Crossref	29 words — < 1%
38	paulcollege.unh.edu Internet	28 words — < 1%
39	orion.math.iastate.edu Internet	28 words — < 1%
40	www.ie.ufrj.br Internet	27 words — < 1%
41	www.ccsenet.org Internet	26 words — < 1%
42	repository.unika.ac.id Internet	26 words — < 1%
43	Chew Ging Lee. "Are we explaining the movement of hotel room rates correctly?", Tourism, 2020 Crossref	25 words — < 1%
44	saruna.mnu.edu.mv Internet	25 words — < 1%
45	eprints.qut.edu.au Internet	25 words — < 1%
46	iptek.its.ac.id Internet	25 words — < 1%
47	Liang Zhu, Christine Lim, Jianlun Zhang. "Prediction of risk: Decoding the Serial Dependence of Stock	24 words — < 1%

Return Volatility with Copula", Journal of Hospitality & Tourism Research, 2020
Crossref

48	www.hores.rs Internet	24 words — < 1%
49	anzdoc.com Internet	22 words — < 1%
50	www.hospitalitynet.org Internet	21 words — < 1%
51	Daniel Puciato. "Behawioralne czynniki lokalizacji hoteli – studium przypadku obiektów z województwa opolskiego", Turyzm/Tourism, 2020 Crossref	21 words — < 1%
52	epubs.scu.edu.au Internet	20 words — < 1%
53	hdl.handle.net Internet	20 words — < 1%
54	www.scielo.br Internet	20 words — < 1%
55	Carla Marina Pereira de Campos, Lúcia Lima Rodrigues, Susana Margarida Faustino Jorge. "chapter 18 The Role of Management Accounting Systems in Public Hospitals and the Construction of Budgets", IGI Global, 2016 Crossref	20 words — < 1%
56	www.clevelandfed.org Internet	17 words — < 1%
57	researchportal.port.ac.uk Internet	16 words — < 1%
58	s3.amazonaws.com Internet	16 words — < 1%

59	id.scribd.com Internet	16 words — < 1%
60	carleton.ca Internet	15 words — < 1%
61	www.revparintl.com Internet	15 words — < 1%
62	Nikica Radović, Nenad Stanić. "Analiza pokazatelja rentabilnosti poslovanja hotelskih preduzeća", Proceedings of the International Scientific Conference FINIZ 2016, 2016 Crossref	14 words — < 1%
63	turitec.com Internet	13 words — < 1%
64	www.repository.utl.pt Internet	13 words — < 1%
65	thi.fthm.hr Internet	13 words — < 1%
66	ugtak.org Internet	12 words — < 1%
67	www.nes.ru Internet	11 words — < 1%
68	www.scribd.com Internet	11 words — < 1%
69	Dapeng Zhang, Jinghua Tu, Lingxu Zhou, Zhiyuan Yu. "Higher tourism specialization, better hotel industry efficiency?", International Journal of Hospitality Management, 2020 Crossref	11 words — < 1%
70	astro.temple.edu Internet	10 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	ON	EXCLUDE MATCHES	< 15 WORDS
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	ON		