

**НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ  
ЕКОНОМСКОГ ФАКУЛТЕТА  
УНИВЕРЗИТЕТА У БЕОГРАДУ**

На основу одлуке 3761/1 Наставно-научног већа Економског факултета Универзитета у Београду од 27.10.2021. године, одређени смо за чланове Комисије за оцену и одбрану докторске дисертације кандидата Браниславе Христов Станчић. Након што смо проучили завршену докторску дисертацију под насловом „Примена концепта управљања приходима у анализи пословања хотела са становишта оперативних перформанси“, подносимо Већу следећи:

**РЕФЕРАТ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

***Напомена:** Како није био могућ благовремени увид у резултате провере оригиналности докторске дисертације кроз софтвер који користи Универзитет у Београду, Комисија није могла да приступи изради реферата о оцени докторске дисертације непосредно након доношења поменуте одлуке. Универзитет у Београду од почетка септембра 2021. године се суочио са проблемом немогућности редовног обављања поступка провере оригиналности докторских дисертација, како је дошло до кашњења у набавци софтвера за поменуту проверу од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја, а које је од 2020. године преузело обавезу обезбеђивања приступа сервису за проверу оригиналности докторских дисертација свим универзитетима у Републици Србији. Тек 15.12.2021. године, након што је стигао извештај о оригиналности докторске дисертације, Комисија је имала све потребне предуслове да приступи изради овог реферата.*

**1. Основни подаци о кандидату и дисертацији**

Бранислава Христов Станчић је рођена 30.06.1987. године у Сремској Митровици. Основну школу и Гимназију завршила је у Сремској Митровици као носилац Вукове дипломе. Економски факултет у Београду уписала је 2006. године, а завршила је 2010. године. Похађала је смер Међународна економија и спољна трговина, опциона група Међународне финансије. Мастер академске студије завршила је 2013. године, на смеру Пословно управљање. Тренутно је студент докторских студија на смеру Пословно управљање, где је у року положила све испите предвиђене студијским програмом и то следеће предмете: Маркетинг 1Д, Организација предузећа 1Д, Управљачко рачуноводство 1Д, Методологија научног истраживања 2Д, Методи и технике научног истраживања и анализе, Моделирање и оптимизација, Математика, Менаџмент и маркетинг у туризму, Стратегијско управљачко рачуноводство.

Бранислава Христов Станчић добитница је већег броја стипендија Министарства просвете Републике Србије за период 2007/08, 2008/09. и 2009/10. године. Такође, добитница је стипендије Аустријског института у Београду за учење немачког језика у периоду од 2008-2011. године.

Од 2012. године запослена је на Економском факултету у Београду, као сарадник у настави за ужу научну област Економска политика и развој – Економика туризма. Изабрана је у звање асистента у септембру 2014. године.

Поред ангажовања у настави на Економском факултету, ангажована је и у ваннаставним активностима. Била је члан је организационог одбора Треће конференције Српског удружења за маркетинг – Изазови и перспективе маркетинга, као и организационог одбора Друге конференције Српског удружења за маркетинг – Изазови савременог маркетинга 2019. године. У периоду од 2016-2019. године, обављала је функцију административног секретара Српског удружења за маркетинг (СeМА). У 2016. години је била учесник на акредитованом програму НИЦЕФ-а под називом „Иновативни садржаји у економској географији као подстицај развијању наставничких компетенција“. Тренутно је члан комисије за самовредновање, као и члан Српског удружења за маркетинг.

Кандидаткиња је до сада објавила 19 научних радова. На основу увида у исте, закључује се да се кандидаткиња већ дуже време активно бави темама из области истраживања, која је представљена предметом докторске дисертације:

1. Hristov Stančić, B., Zečević, B. (2021). Uticaj ekonomske krize na ponašanje hotelskih gostiju. *Izazovi i perspektive marketinga, III konferencija Srpskog udruženja za marketing*, urednici Hanić, H., Veljković, S. ISBN-978-86-903768-0-3, str. 51-52.
2. Hristov Stančić B., Kovačević I., Zečević B., Đorđević A. (2021). Tourism - led economic growth hypothesis - An empirical investigation for Serbia. *Teme*, (Potvrda urednika o prihvaćenom radu) ISSN 0353-7919.
3. Hristov Stančić, B. (2021). Uticaj ekonomske krize iz 2008. godine na ključne performanse evropskih hotela. *Ekonomske ideje i praksa*, Vol 40, str. 63-79.
4. Kovačević, I., Zečević, B., Hristov Stančić, B. (2020). *ICT and social media influence on the MICE market and event management*. 32<sup>nd</sup> EBES International Conference, Istanbul, ISBN 978-605-80042-2-1, str. 376-384.
5. Hristov Stančić, B., Zečević, B., Kovačević, I. (2019). *Uloga tehnike upravljanja приходима i problem formiranja cena u hotelskom sektoru* u “*Izazovi savremenog marketinga 2019*”, Lj. Stanković, urednica, SEMA, ISBN: 978-86-7852-053-3, str. 328-335.
6. Kovačević, I., Zečević, B., Hristov-Stančić, B. (2019). Economic impact of the meetings industry on a nation's development and the example of Serbia. *Ekonomika preduzeća*. Vol. 67, No. 3-4, UDC 65, ISSN 0353-443X, str. 282-287.
7. Hristov Stančić, B., Zečević, B., Kovačević, I. (2018). *Primena i značaj metoda scenarija u turističkom predviđanju za nosioce ponude na nivou zemlje* u “*Ekonomska politika i razvoj – tematski zbornik radova*” Đ. Mitrović, urednik, Ekonomski fakultet u Beogradu, CID, ISBN: 978-86-403-1575-3, str. 65-83.

8. Đorđević, A., Zečević, B., Hristov Stančić, B. (2017). *Analiza promena u hotelskim kanalima prodaje - Studija slučaja dva domaća hotela/Analysis of Changes in Sale Channels - Case Study of Two Domestic Hotels* u "Izazovi i problemi savremenog marketinga" G. Ognjanov, Lj. Stanković, urednice, SEMA, ISBN: 978-86-6047-256-6, str. 71-79.
9. Đorđević, A., Zečević, B., Hristov Stančić, B. (2017). *Razvoj koncepta upravljanja prihodima u hotelima- teorijski osvrt*. XI hotelska kuća- Inovacije u hotelijerstvu i turizmu, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede Srbije – HORES, ISBN 978-86-920445-3-3, str. 26-34.
10. Hristov Stančić, B., Đorđević, A., Zečević, B. (2017). *Analiza promena u hotelskim kanalima prodaje - studija slučaja gradskog i planinskog hotela u Srbiji*. *Marketing*. Vol. 48, No. 4, UDK 338.488.2:640.412:004.738.5, ISSN 0354-3471, str. 215-223.
11. Đorđević, A., Hristov-Stančić, B. (2016). *Creating package tours in tour operator business: Analysis of key benefits for tourists*. *Ekonomika preduzeća*. Vol. 64, No. 3-4, UDC 65, ISSN 0353-443X, str. 249-262.
12. Đorđević, A., Zečević, B., Hristov Stančić, B. (2016). *Importance of Various Service Types in Hotels-Empirical Analysis*. *Economic Themes*. Vol. 54, No. 3, UDC 338.488.64 0.418, ISSN 0353-8648, str. 403-423.
13. Hristov. B., Kovačević, I. (2015). *The Importance of Revenue Management for Business Results in Hotel Industry*. 16<sup>th</sup> EBES International Conference, Istanbul, Turkey.
14. Veljković, S., Hristov, B., Čolić, L. (2015). *Segmentacija tržišta u turizmu- Primena Švarcove teorije vrednosti*. *Marketing*. Vol. 46, No. 2, UDK 338.48:339.1, ISSN 0354-3471, str. 67-90.
15. Čolić, L., Hristov, B. (2015). *Značaj Švarcovog Sistema vrednosti u procesu odabira turističkih aranžmana*. SYMOPIS 2015, Matematički institut SANU i Matematički fakultet Univerziteta u Beogradu, ISBN: 978-86-80593-55-5, str. 23-26.
16. Hristov Stančić, B., Zečević, B., Kovačević, I. (2015). *Izmene u strukturi prodajnih kanala u hotelijerstvu- Studija slučaja*. X Naučno-stručni simpozijum Hotelska kuća 2015, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede Srbije – HORES, ISBN 978-86-905315-7-8, str. 93–101.
17. Hristov, B., Kovačević, I., Zečević, B. (2014). *The Impact of Technological Changes and Use of Internet on the Distribution Channels in Tourism and Hospitality- Case study of four star independent city hotel (Hotel "IN" Belgrade, Serbia)*. 14<sup>th</sup> EBES International Conference, Barcelona, ISBN: 978- 605-64002-8-5, str. 2090 – 2107.
18. Hristov, B., Zečević, B., Kovačević, I. (2014). *Primena savremenih kanala distribucije u hotelijerstvu – primer hotela „Zlatibor Mona“ u "Ekonomska politika i razvoj – tematski zbornik radova"*, Ekonomski fakultet u Beogradu, CID, str. 125–150.
19. Hristov, B. (2013). *Traditional vs. Modern distribution channels in hotels in Balkan Countries*. The Macrotrend Conferences BSS, Paris, str. 87 – 88.

Наставно-научно веће Економског факултета Универзитета у Београду, на седници одржаној 28.10.2020. године, донело је одлуку да се кандидаткињи Бранислави Христов Станчић одобри тема докторске дисертације под називом „Примена концепта управљања приходима у анализи пословања хотела са становишта оперативних перформанси“ а да се за ментора именује проф. др Бојан Зечевић. Веће научних области правно-економских

наука. Универзитета у Београду, на седници одржаној 01.12.2020. године, дало је сагласност на наведену тему докторске дисертације кандидаткиње.

Први докторандски колоквијум, кандидаткиња Бранислава Христов Станчић одбранила је 18.03.2021. године пред комисијом у саставу проф. др Бојан Зечевић, др Владимир Васић, др Александар Ђорђевић и др Игор Ковачевић. Кандидаткиња је концизно представила релевантан теоријски оквир докторске дисертације, као и резултате истраживања за један од циљева дисертације. Конкретно, представљени су резултати утицаја економске кризе из 2008. године на европско хотелско тржиште на узорку од 328 хотела. Ово истраживање дало је основе за испитивање осталих циљева дисертације, а који су усмерени на идентификацију кључних покретача оперативне успешности пословања хотела, као и идентификовање разлика у кључним покретачима када је тржиште стабилно наспрот тржишту које је исложено ефектима економске кризе. Једногласном одлуком чланова Комисије, кандидаткиња је положила први докторандски колоквијум.

Други докторандски колоквијум, кандидаткиња је одбранила 08.10.2021. године пред комисијом у истом саставу. Овом приликом кандидаткиња је детаљно представила структуру и резултате емпиријског истраживања, а који се односе на циљеве дефинисане у претходном пасусу. Све сугестије и коментаре чланова Комисије кандидаткиња је усвојила и имплементирала у своју докторску тезу, чиме су створени услови да дисертацију поднесе на оцену Комисији.

Докторска дисертација „Примена концепта управљања приходима у анализи пословања хотела са становишта оперативних перформанси“ кандидаткиње Браниславе Христов Станчић, написана је на укупно 261. страни, што укључује списак литературе на 32 стране, као и прилоге и биографију на 26 страна. Поред увода (6 страна) и закључка (5 страна) дисертација садржи пет делова: Основе хотелског управљања приходима (39 страна), Кључна питања управљања приходима (33 стране), Перформансе управљања хотелским приходима и њихове кључне детерминанте (42 стране), Савремена питања и проблеми управљања приходима (16 стране) и Емпиријско истраживање (59 страна). Дисертација садржи 18 графикана у тексту и још 20 графикана у прилогу и 31 табелу у тексту и још 35 табела у прилогу, које пружају детаљније информације и одговарајућу илустрацију резултата и закључака изнетих у тексту. У списку литературе наведено је 603 релевантна извора, који су блиско повезани са предметом истраживања докторске дисертације.

## **2. Предмет и циљ дисертације**

Последњих деценија туризам карактерише тренд високог раста, што је условило да он постане једна од највећих и најбрже растућих индустрија у другој половини 20. века (Goh & Law, 2002). Према подацима Светске туристичке организације (UNWTO), за многе земље

туризам представља важан извор девизних прилива, као и раста запослености. Број иностраних туриста се без обзира на последице економске кризе повећавао све до 2020. године, када је због пандемије вируса *Covid-19* тај раст прекинут. Број страних туриста у 2018. години порастао је за 5% у односу на претходну годину, а преко 1,4 милијарде туриста генерисало је 1.700 милијарди долара прихода, што представља пораст од 4% у односу на остварене приходе од туризма у претходној години (UNWTO, 2019). Према извештају UNWTO из 2011. године, очекивало се да ће до 2030. године број остварених међународних путовања достићи цифру од 1,8 милијарди. Међутим, због тренутне ситуације на туристичком тржишту која је настала као резултат пандемије вируса *Covid-19*, дугорочне пројекције овог типа сигурно ће претрпети ревизију. Туризам треба посматрати и као лидера међу покретачима националног развоја, будући да су укупна туристичка потрошња и туристички приходи већи од глобалног извоза добара и услуга. Сектор туризма обухвата широк спектар услуга (Lopes Favero, 2011) међутим, акценат је стављен на хотелски сектор, који је често у литератури окарактерисан као кључни део туристичке индустрије, јер омогућава реализацију свих других туристичких услуга (Orfila-Sintesa, Crespi-Cladera & Martinez-Ros, 2005), с једне стране и бележи високо релативно учешће у укупној потрошњи туриста (Santoro, 2015), с друге стране.

Тржишта на којима послују хотели последњих деценија карактеришу динамичне и снажне промене, као и јака конкуренција. Како би осигурали максималне резултате у смислу прихода и профита, хотели се ослањају на софистициране технике управљања. Од свог увођења касних 70-их година, концепт управљања приходима прошао је кроз сложен развојни пут, па је тако од тактичке оптимизације капацитета, прерастао у софистицирани концепт усмерен на обезбеђивање континуиране тражње и трошковне ефикасности кроз анализу податка о купцима. Овај нови, стратешки концепт управљања приходима кроз примену аналитичких алата, омогућава вредновање и таргетирање највреднијих купаца, како би се обезбедила максимизација укупног хотелског прихода (van Rizin, 2005). Менаџери хотелских прихода користе различите показатеље перофманси којима се указује колико је ефикасно и ефективно хотел у стању да генерише приходе (Maugí, 2012).

Управљање приходима заснива се на неколико економских постулата и претпоставки (Kimes, 1989b; Schwartz, 1998; Weatherford & Bodily, 1992; Chiang, Chen & Xu, 2007; Ivanov & Zhechev, 2011) који одређују у којим индустријама ће примена овог концепта имати смисла и омогућити раст прихода и крајњег резултата. Технике управљања приходима прикладне су у случају (1) када фирма послује са релативно фиксним капацитетом, (2) када се тражња може сегментисати на јасно идентификоване сегменте, (3) када нема могућности за складиштење („лако кварљиве залихе“), (4) када се производ продаје унапред, (5) када тражња знатно варира, и (6) када су гранични трошкови продаје и трошкови производње мали, али су трошкови измене капацитета високи. Овome се могу додати још три претпоставке у смислу да: (1) тражња треба да буде предвидива, (2) треба да постоји различита ценовна еластичност тржишних сегмената, (3) као и различита спремност

тржишних сегмената да плате понуђену цену (Ivanov, 2014). На основу свих претходно набројаних економских постулата, може се закључити да је примена концепта управљања приходима у потпуности оправдана у хотелијерству.

Авио и хотелска индустрија, као и индустрија крузера и изнајмљивања аутомобила, представљају главне индустрије које протеклих неколико деценија успешно примењују управљање приходима, те их стога често у том контексту означавају као „традиционалне“. Због успеха који је концепт управљања приходима овде остварио, практичари су почели са његовом применом у широком спектру разних индустрија као што су ресторани, биоскопи, голф, казино и коцкарнице, спа и велнес, управљање конгресним и конференцијским простором, превоз терета, интернет услуге и изнајмљивање апартмана.

Финансијске користи од увођења концепта управљања хотелским приходима могу се квантификовати, па је тако студија коју је спровео Крос (Cross, 1997b) показала је да је хотел *Marriott International* успео да оствари додатних 100 милиона америчких долара прихода применом овог концепта. Накнадна студија која је спроведена показала је да је усвајање техника управљања приходима омогућила поменутом хотелском ланцу да генерише додатни приход у износу између 150 и 200 милиона америчких долара (Marriott, Willard & Cross, 2000). Џејн и Боуман (Jain & Bowman, 2004) показали су да примена концепта управљања приходима може потенцијално обезбедити раст прихода од око 6% у различитим индустријама, док је у хотелској индустрији овај раст у просеку око 2-5% на годишњем нивоу. Елиот (Elliott, 2003) је у свом истраживању показао како управљање приходима може допринети уштеди у трошковима и максимизацији прихода уз одржавање квалитета. Насупрот уштедама и расту прихода, Бејкер и Колиер (Baker & Collier, 1999) истакли су да један хотелски ланац потенцијално може да потрошити до милион америчких долара у процесу инкорпорирања система управљања приходима у постојећи систем пословања.

Предмет овог истраживања јесте дефинисање и анализа улоге концепта управљања приходима у оперативној успешности пословања хотела. Кроз истицање стратегија и техника управљања приходима, које се најпре односе на управљање капацитетима и ценом, настоји се да се покаже како овај концепт може довести до раста оперативних перформанси хотела.

У раду је дата датаљна анализа показатеља оперативних перформанси хотела, са посебним акцентом на два показатеља која су у научној литератури оцењена као најчешће коришћена и која дају најбољи увид у успешност пословних операција хотела. Конкретно реч је о приходу по расположивој соби (енгл. *Revenue per available room- RevPAR*) и бруто оперативном профиту по расположивој соби (енгл. *Gross operating profit per available room- GOPPAR*).

Приход по расположивој соби се примењује у хотелијерству више од четири деценије и сматра се једним од кључних показатеља перформанси ове индустрије (Enz, Canina, & Walsh, 2001; Ismail, Dalbor & Mills, 2002; Singh & Schmidgall, 2002; Higgins, 2006; Anderson & Xie, 2010; Mauri, 2012). Банкер, Потер и Сринивасан (Banker, Potter & Srinivasan, 2005) истичу да је овај показатељ најважнији показатељ успешности рада хотела, док су га Синг и Шмидгал (Singh & Schmidgall, 2002) ставили на друго место по важности, након просечне дневне цене собе (енгл. *Average daily rate-ADR*). Власници хотела често користе овај показатељ при доношењу одлука у вези са мерџерима и аквизицијама (Ganchev, 2000). Такође, велики број аналитичара са *Wall Street*-а сматра RevPAR једним од најважнијих фактора за процену тренутне вредности хотела, за процену ценовних флукуација, као и фактором на основу којег се може вршити предвиђање будућих зарада хотела (Elgonemy, 2000). Међутим, овај показатељ има одређена ограничења. Прво, он у потпуности игнорише настале оперативне трошкове. Иако је остварени приход од велике важности за доношење закључка о тржишној снази хотела и његовом оперативном здрављу, за инвеститоре је ипак профит најбитнији. Стога недостатак овог показатеља лежи у чињеници да се он фокусира на приходе, а не узима у обзир оперативне трошкове (Brown & Dev, 1999; Younes & Kett, 2003; Ivanov, 2014). Друго, он у обзир узима само приходе које се генеришу од продаје соба, а не и приходе из осталих приходних центара хотела (Ivanov, 2014; Zheng, 2014). Према томе, анализу оперативних перформанси хотела само на основу RevPAR-а, требало би узети са ограничењем (Lee, Pan & Park, 2019).

Да би се превазишле аномалије RevPAR-а, хотелски менаџери, при анализи успешности пословања хотела, користе још један показатељ перформанси, бруто оперативни профит по расположивој соби. Овај показатељ тачније одражава новчане токове хотела, као и његов профит, укључивањем укупног прихода оствареног у свим приходним центрима, као и свих оперативних трошкова (Zheng, 2014). Овој тврдњи придружује се и Хео (Heo, 2017) који истиче да GOPPAR нуди бољи увид у стварне перформансе хотела него RevPAR, јер узима у обзир сав приход који генерише хотел, као и повезане оперативне трошкове. Иванов (Ivanov, 2014) чак сматра да је GOPPAR најкориснији показатељ перформанси доступан менаџерима прихода, управо јер узима у обзир приходе и трошкове истовремено. Конкретно, кључна предност овог показатеља лежи у превазилажењу поменути два недостатка која се везују за RevPAR.

У овом истраживању дефинисано је неколико циљева: одређивање кључних покретача хотелских оперативних перформанси, идентификовање утицаја економске кризе из 2008. године на хотелске оперативне перформансе, као и дефинисање разлика у кључним покретачима хотелских оперативних перформанси на стабилном, на супрот тржишту које је погођено економском кризом. Како би се постигли ови циљеви у раду је испитиван утицај хотелских карактеристика и других варијабли на успешност пословања хотела, мерену кроз RevPAR и GOPPAR, на стабилном тржишту на супрот тржишту које је погођено економском кризом. Варијабле које се тичу хотелских карактеристика део су групе *HotelCAR* која

обухвата категорију, величину, бренд, локацију и регион хотела, а варијабле укупни трошкови маркетинга, плате менаџера, бонуси менаџера и трошковни рацио департамана соба се односе на стратешке одлуке хотела и део су групе *ExpFEE*. Кроз анализу резултата емпиријске студије дати су одговори на питање који су то критични фактори који највише доприносе остваривању ових хотелских перформанси, као и како се ти фактори разликују на стабилном тржишту насупрот тржишту које је погођено економском кризом.

Истраживање је извршено на секундарним подацима на репрезентативном узорку европских хотела у 2007. и 2009. години. Наиме, како је економска криза наступила у трећем кварталу 2008. године, и како је доказано да постоји одложен ефекат деловања кризе на туристичка кретања, ове године су узете како би се показало да ли постоје разлике у утицају поменутих независних варијабли на дефинисане оперативне хотелске перформансе у периодима стабилног тржишта насупрот периоду када је тржиште под утицајем економске кризе. Резултати истраживања стога имају допринос не само у погледу препорука носиоцима пословних политика, већ и носиоцима туристичке политике. Конкретно, давањем одговора на ово питање, дате су препоруке менаџерима хотела како би формирали адекватне стратегије тржишног наступа. Са друге стране, анализом утицаја економске кризе на оперативне перформансе хотела из узорка, дате су препоруке креаторима туристичке политике у смисли пружања одговора на питање, да ли је у периоду економске кризе неопходно давати субвенције или друге врсте подстицаја хотелском сектор ради његовог бржег опоравка.

### **3. Полазне хипотезе докторске дисертације**

Хипотеза 1<sub>а</sub>: Увођењем групе варијабли *ExpFee* значајно се повећава објашњен варијабилитет модела где је зависна варијабла *RevPAR*, а независне варијабле припадају групи *HotelCar*.

Хипотеза 1<sub>б</sub>: Увођењем групе варијабли *ExpFee* значајно се повећава објашњен варијабилитет модела где је зависна варијабла *GOPPAR*, а независне варијабле припадају групи *HotelCar*.

Хипотеза 2<sub>а</sub>: Хотели више категорије оствариће више нивое *RevPAR*-а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 2<sub>б</sub>: Хотели више категорије оствариће више нивое *GOPPAR*-а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.



Хипотеза 3<sub>а</sub>: Величина хотела негативно утиче на хотелски RevPAR, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 3<sub>б</sub>: Величина хотела негативно утиче на хотелски GOPPAR, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 4<sub>а</sub>: Брендирани хотели ће остваривати више нивое RevPAR-а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 4<sub>б</sub>: Брендирани хотели ће остваривати више нивое GOPPAR-а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 5<sub>а</sub>: Градски хотели ће остваривати више нивое RevPAR-а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 5<sub>б</sub>: Градски хотели ће остваривати више нивое GOPPAR-а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 6<sub>а</sub>: Припадност хотела региону значајно ће утицати на нивое RevPAR-а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 6<sub>б</sub>: Припадност хотела региону значајно ће утицати на нивое GOPPAR -а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 7<sub>а</sub>: Хотели који улажу више у маркетинг оствариваће виши RevPAR, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 7<sub>б</sub>: Хотели који улажу више у маркетинг оствариваће виши GOPPAR, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 8<sub>а</sub>: Плате менаџера значајно ће утицати на висину RevPAR-а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 8<sub>б</sub>: Плате менаџера значајно ће утицати на висину GOPPAR-а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом

Хипотеза 9<sub>а</sub>: Бонуси менаџера значајно ће утицати на висину RevPAR -а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 9<sub>б</sub>: Бонуси менаџера значајно ће утицати на висину GOPPAR-а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 10<sub>а</sub>: Трошковни рацио департмана соба значајно ће утицати на висину RevPAR-а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

Хипотеза 10<sub>б</sub>: Трошковни рацио департмана соба значајно ће утицати на висину GOPPAR-а, како на стабилном, тако и на тржишту које је погођено економском кризом.

#### **4. Опис садржаја дисертације по поглављима**

Први део докторске дисертације посвећен је појашњењу концепта управљања приходима, кроз анализу његове генезе од тактичког концепта управљања кварљивим инвентаром до стратешког концепта усмереног на анализу потрошача и формирање најбоље понуде са циљем стварања оптималног нивоа прихода уз максималну сатисфакцију крајњих потрошача. Такође, дат је приказ примене овог концепта у различитим индустријама са посебним акцентом на примену у хотелској индустрији. Да би примена поменутог концепта била могућа неопходно је да буду испуњени одређени економски постулати, који су такође објашњени у дисертацији. Такође, дата су појашњења у вези са функционисањем система управљања приходима у пракси, кроз детаљна појашњења свих његових функционалних целина. У том смислу дефинисани су његови кључни елементи, улога људског кадра, као и утицаја окружења на исти.

Други део дисертације је посвећен кључним питањима са којима се суочавају менаџери прихода. Ова питања су категоризована у неколико различитих, али повезаних целина: предвиђање, контрола капацитета, прекомерно букирање и ценовне стратегије. Без обзира на овакву кетегоризацију, сва ова питања су међусобно повезана и њихово решавање захтева интегрални приступ. Такође, дат је и критички осврт на ценовне и неценовне стратегије управљања приходима. Како је један од предуслова за постизање резултата применом концепта управљања приходима адекватно извршена сегментација, те је и ово питање обрађено у дисертацији са посебним акцентом на сегментацију хотелских гостију.

У трећем делу дисертације обрађено је питање финансијских, нефинансијских и оперативних хотелских перформанси. Посебан акценат је стављен управо на оперативне хотелске перформансе, кроз сагледавање њихових предности и недостатака као мерила

успешности. Оперативне хотелске перформансе су обрађене за различите хотелске приходне центре, као што су сектор соба, сектор хране и пића, спа центри, функционалне хотелске просторије и голф терени. У овом делу извршен је детаљан преглед научних радова који су се бавили идентификовањем фактора који утичу на оперативне хотелске перформансе. У том смислу, дат је преглед хотелских карактеристика које су кроз широку научну литературу идентификоване као кључни покретачи оперативних хотелских перформанси. Поред ових интерних фактора, дефинисани су и екстерни фактори, који могу имати утицаја на хотелске операције. Посебан осврт је дат на неуобичајене ситуације/шокове (економске кризе, терористички напади и пандемије) и планиране догађаје, који изазивају промене у туристичкој и хотелској тражњи, а самим тим имају ефекте на оперативне хотелске перформансе.

Четврти део дисертације је посвећен новим изазовима са којима се суочавају менаџери прихода. У том смислу, показано је да различите технике управљања приходима могу имати негативан утицај на перцепцију потрошача, па су уједно и дефинисне стратегије превазилажења њиховог незадовољства. Такође, обрађено је и питања етичких проблема у односу не само са потрошачима, већ и у односу са партнерима и запосленима. Следећи изазов менаџера прихода настаје у вези са измењеним каналима дистрибуције услед нарасле улоге интернета и све веће примене информационих и комуникационих технологија. Посебан акценат је стављен на улогу и утицај великих база података у примени управљања приходима. Како су друштвене мреже незаобилазно питање данашњице, њихова улога је такође, обрађена са аспекта овог концепта. У овом делу посвећена је пажња и холистичком приступу управљања приходима, у смислу потребе да се симултано управља свим приходним центрима хотела, што представља будућност примене овог концепта. На основу прегледа литературе, на самом крају дата су будућа питања и будући изазови, који су од велике важности за примену овог концепта, а које би требало изучавати у наредном периоду.

Пети део дисертације је посвећен емпиријском истраживању. На основу опсежног прегледа литературе из ове области, постављене су хипотезе за тестирање. Затим је представљена методологија истраживања, подаци који су коришћени у истраживању, као и појашњења у вези са самим истраживањем. У истраживању је коришћен модел вишеструке линеарне регресије. Истраживање је подељено на два кључна дела, како су дефинисане две зависне варијабле RevPAR и GOPPAR. Такође, дефинисана су и два сета независних варијабли, *HotelCar* и *ExpFee*. Група *Hotel CAR* обухвата категорију, величину, бренд, локацију и регион хотела, а група *ExpFee* обухвата укупне трошкове маркетинга, плате менаџера, бонусе менаџера и трошковни рацио департамента соба. Да би се тестирала прва хипотеза било је неопходно дефинисати ужи и шири модел, тако да ужи модел обухвата само варијабле из групе *HotelCar*, док је шири модел обухватао и варијабле из групе *ExpFee*. Тестирање овог сета хипотеза (хипотеза 1<sub>а</sub> и хипотеза 1<sub>б</sub>) имало је за циљ да се покаже да је прираст коефицијента детерминације различит од нуле, тј. да се коефицијент

детерминације, у случају када се уведе нова група варијабли у модел, статистички значајно повећао. У случају увођења нове групе варијабли у модел, спроведена је хијерархијска вишеструка линеарна регресија. Све остале хипотеза тестиране су кроз анализу оцењених регресионих коефицијента. Увидом у стандардизоване регресионе коефицијенте дефинисано је које варијабле највише доприносе овим оперативним перформансама хотела. Регресионе једначине спроведене су за 2007. и 2009. годину, како су на основу анализе просечне дневне цене собе, стопе попуњености капацитета и прихода по расположивој соби за узорак од 328 европских хотела у периоду од 2007-2010. године, оне оцењене као године које на репрезентативан начин приказују период када је хотелско тржиште било стабилно, насупрот периоду када је било изложено дејству економске кризе. Поређење добијених резултата за поменуте године извршено је са циљем идентификовања евентуалних разлика у одабиру стратегија у периодима када је хотелско тржиште стабилно у односу на периоде када је присутна економска криза, као и ради унапређења подстицајних туристичких политика.

## **5. Методе које су примењене у истраживању**

Како би на адекватан начин били задовољени предмет и циљ истраживања у раду је примењено неколико метода истраживања. Како је само истраживање веома комплексно, било је неопходно комбиновати адекватне квалитативне и квантитативне технике истраживања.

### **Кабинетско истраживање**

Кабинетско истраживање је спроведено са циљем прегледа обимне научне литературе из области управљања приходима, како би се добила неопходна теоријска база за постављање хипотеза и спровођење самог емпиријског истраживања. Евентуална непокривеност одређених питања у досадашњој научној литератури, а која су део предмета истраживања, дала је могућност да се њихова анализа и тестирање спроведу кроз емпиријско истраживање.

### **Метод дескрипције**

Метод дескрипције је коришћен приликом дефинисања концепта управљања хотелским приходима, његове генезе, као и примене у другим индустријама. Такође, овај концепт се користио како би се дефинисали кључни економски постулати, проблеми и теорије

концепта управљања приходима, као и приликом дефинисања савремених питања и будућности у управљању приходима.

### **Метод класификације**

Метод класификације је коришћен приликом утврђивања економских постулата примене концепта управљања приходима, из чега произилази даља класификација индустрија у којима се овај концепт успешно примењује. Такође, овај метод се користио приликом анализе показатеља хотелских перформанси, са посебним акцентом на показатеље оперативних перформанси. Метод класификације је коришћен и приликом идентификовања интерних и екстерних фактора који утичу на оперативне перформансе хотелског сектора.

### **Метод компаративне анализе**

Метод компаративне анализе је коришћен приликом дефинисања показатеља перформанси хотелског сектора. Конкретно, вршено је поређење између различитих показатеља перформанси како би се сагледале њихове предности и недостаци. На основу спроведене компаративне анализе показатеља перформанси у сектору соба, извршена је селекција показатеља који су коришћени као зависне варијабле у емпиријском истраживању. Компарација показатеља перформанси извршена је и за сектор ресторана. Такође, овај метод је примењен и у анализи добијених резултата емпиријског истраживања како би се видело да ли постоје разлике у смислу утицаја независних варијабли на одабране зависне варијабле. Како су идентичне хипотезе тестиране за 2007. и 2009. годину, метод компаративне анализе је коришћен приликом поређења добијених резултата у свакој години.

### **Метод индукције и дедукције**

Ови методи су примењени приликом доношења општих и појединачних закључака релевантних за предмет истраживања. Такође, они су примењени приликом изношења ставова у вези са досадашњим напретком научне литературе у домену дефинисања показатеља оперативних хотелских перформанси. Њихова примена није изостала ни у емпиријском делу истраживања приликом доношења закључака и предлога за будућа истраживања.

## Метод статистичке анализе

За анализу података у емпиријском делу рада коришћен је модел вишеструке линеарне регресије. Приликом тестирања претпоставке нормалности расподеле резидуала случајне грешке коришћени су Коломогоров-Смиров (енгл. *Kolmogorov-Smirnov*) и Шапиро-Вилков (енгл. *Shapiro-Wilk*) тест, тестови асиметрије и спљоштености, као и графички приказ у виду хистограма. С обзиром на нарушеност претпоставке нормалности расподеле, вршена је трансформација података за зависну варијаблу, логаритмовањем оригиналних вредности природним логаритмом. Такође, утврђено је присуство аутлајера који су отклоњени из даље анализе. Тестирање хетероскедастичности спроведено је на основу графика растурања резидуала. Присуство мултиколинеарности тестирано је на основу VIF вредности (енгл. *Variance inflation factors-VIF*). Приликом тестирања статистичке значајности модела коришћен је ANOVA тест где је на основу  $p$ -вредности утврђено да ли је модел значајан или не. Приликом тестирања првог сета хипотеза (хипотеза  $1_a$  и хипотеза  $1_б$ ), спроведена је вишеструка хијерархијска линеарна регресија, тако да су у првој итерацији независне варијабле биле само из групе *HotelCar*, док су у другој итерацији у модел уведене и варијабле из групе *ExpFee*. Да је увођење додатне групе варијабли у модел оправдано, тј. да се њиховим увођењем значајно повећава степен објашњеног варијабилитета зависне варијабле, потврђено је тестирањем статистичке значајности прираста коефицијента детерминације. Тестирање свих осталих хипотеза вршено је на основу тестирања значајности оцењених регресионих коефицијената увидом у  $p$ -вредност за сваки од независних варијабли. Поређењем стандардизованих регресионих коефицијената добијене су информације о томе које независне варијабле имају највећи утицај на посматрану зависну варијаблу. Сви подаци су обрађени помоћу статистичког пакета SPSS 25 за анализу и обраду података.

## 6. Остварени резултати и научни допринос

Докторска дисертација кандидаткиње Браниславе Христов Станчић дала је систематичан и детаљан приказ досадашњих знања из области управљања приходима. Кроз праћење развојног пута овог концепта, истакнуте су могућности и изазови са којима се овај концепт сусретао, а посебан акценат је стављен на континуиране промене и будуће изазове на које ће менаџери прихода морати у будућности да одговоре. Докторска дисертација садржи неколико доприноса који су проистекли како из детаљне анализе научне литературе из ове области, тако и из резултата емпиријског истраживања. Један од доприноса дисертације огледа се у свеобухватном теоријском прегледу обимне литературе везане за концепт управљања приходима, његову генезу, теорију и проблеме, на основу чега је предложена модификована дефиниција концепта управљања приходима. Допринос нове дефиниције

лежи у њеном прецизнијем дефинисању оперативних перформанси хотела на које примена управљања приходима утиче.

Допринос дисертације проистиче и из емпиријског дела рада. Истраживање које је спроведено до сада није рађено на узорку хотела из Европе, што је значајно допринело генерализацији раније добијених резултата. Ово истраживање је према сазнању кандидаткиње, прво истраживање које је имало за циљ да симултано врши идентификовање и поређење критичних фактора за постизање жељеног RevPAR-а и GOPPAR-а, када је хотелско тржиште стабилно и када је оно погођено економском кризом. У досадшњој научној литератури није вршена идентификација критичних фактора успеха хотела, који је изражен кроз GOPPAR, те је и ово један од доприноса.

У емпиријском делу истраживања извршено је тестирање статистичке значајности групе независних варијабли под називом *ExpFee*, које у оваквом облику, до сада нису биле предмет истраживања у научној литератури. Увидом у резултате истраживања утврђено је да овај сет варијабли (*укупни трошкови маркетинга, плате менаџера, бонуси менаџера и трошковни рацио департмана соба*), повећава степен објашњеног варијабилитета зависне варијабле, било да је у питању RevPAR или GOPPAR, како када је тржиште стабилно, тако и када је изложено дејству економске кризе. Овим путем је потврђен први сет хипотеза, тј. показано је да увођење овако дефинисаног сета независних варијабли оправдано и да група варијабли *ExpFee* значајно утиче на оперативне хотелске перформансе.

Резултати овог истраживања потврдили су резултате раније спроведених студија. У том смисли потврђен је значај који *величина, категорија, локација, регион, укупни трошкови маркетинга и бонуси менаџера* имају за хотелске оперативне перформансе. Међутим, за разлику од њих у овом истраживању није потврђен утицај варијабле *бренд* на хотелске оперативне перформансе. Резултати највећег броја студија које су за циљ имале испитивање улоге брэнда у остваривању хотелских перформанси, показали су да ова варијабла има значајан утицај. Већи број студија указао је на чињеницу да ће брендирани хотели моћи да остваре боље пословне перформансе, док резултати истраживања спроведеног у дисертацији указују да је варијабла *бренд* ирелевантна за остваривање RevPAR-а и GOPPAR-а у обе посматране године. Такође, резултати претходно спроведених студија углавном су показали постојање утицаја *плата менаџера* на успешност хотелских операција, док у овом истраживању за обе посматране године и обе посматране зависне варијабле, ова варијабла није статистички значајна. На овај начин је показано је да *плате менаџера* немају утицај на хотелске оперативне перформансе.

Детаљним увидом у научну литературу, утврђено је да до сада није рађено истраживање које се истовремено бавило испитивањем и поређењем утицаја који имају *плате* и *бонуси менаџера* на RevPAR и GOPPAR у периоду када је хотелско тржиште стабилно, насупрот периоду када је оно изложено негативним ефектима економске кризе. Такође, досадашња истраживања су испитавала утицај који ове две варијабле имају на RevPAR, али нису

покрила питање њиховог утицаја на GOPPAR, без обзира на стање тржишта. Варијабла чији утицај такође до сада није испитиван на хотелске оперативне перформансе, јесте трошковни рацио департмана соба. С обзиром да је истраживање вршено над подацима у периоду стабилног тржишта и тржишта које је погођено економском кризом, допринос не лежи само у одређивању улоге коју ова варијабле има у постизању жељених хотелских оперативних перформанси, већ је она дефинисана и са аспекта стабилности тржишта.

Сви претходно изнети научни доприноси имају значајне импликације за хотелске менаџере. Увидом у резултате истраживања дате су препоруке за хотелске менаџере када је тржиште стабилно, али и када је оно погођено економском кризом. У том смислу, када је хотелско тржиште стабилно, менаџерима се сугерише да у ситуацији када као циљ поставе максимизацију RevPAR-а, ставе фокус на адекватне стратегије маркетинга и улагања у маркетинг, док уколико као циљ поставе максимизацију GOPPAR-а, фокус ставе на стратегије којима би утицали на обарање оперативних трошкова и проналажење алтернатива за раст оперативних прихода сектора соба. Такође, показано је да ће предност у постизању максималних вредности RevPAR-а и GOPPAR-а, имати мали хотели више категорије, смештени у граду, као и хотели који одобравају више бонусе за менаџере и хотели који су смештени у региону Северне и Западне Европе. Међутим, да би се проникло у суштину давања одговора зашто и на који начин ове варијабле могу утицати на хотелске оперативне перформансе, као и да би се знало које тачно маркетинг стратегије, као и стратегије за обарање и раст оперативних трошкова сектора соба треба спровести, потребно је спровести додатна истраживања, како је увидом у резултате овог истраживања могуће утврдити само интензитет и смер утицаја одређених независних варијабли на зависне варијабле. Увидом у резултате истраживања за период када је хотелско тржиште било погођено економском кризом, такође су дате препоруке за хотелске менаџере. Наиме, важе исте препоруке као и у случају стабилног тржишта, са изузетком утицаја бонуса менаџера и припадности хотела региону. Показано је да бонуси менаџера неће имати утицај на хотелске оперативне перформансе када је тржиште погођено економском кризом. Припадност региону показало се битним само у случају постизања GOPPAR-а, али не и RevPAR-а. Као и у претходном случају, суштинско разумевање овако добијених резултата могуће је једино уз додатна истраживања.

Поред поменутог доприноса за хотелске менаџере, ово истраживање има допринос и за креаторе туристичких политика. Увидом у кретање просечне дневне цене собе, стопе попуњености капацитета и прихода по расположивој соби на поменутом узорку од 328 европских хотела у периоду од 2007-2010. године, утврђено је да се хотелско тржиште веома брзо опоравља, како је регистрован раст ових показатеља у години након настанка кризе. У том смислу, може се закључити да увођење подстицајних мера од стране државе за бржи опоравак хотелског сектора у периодима економских криза, није потребно како оно има самосталан механизам опоравка.



## 7. Закључак и предлог комисије

Детаљном анализом докторске дисертације Браниславе Христов Станчић, Комисија је стекла уверење да је кандидаткиња спровела истраживање у складу са пријавом докторске дисертације која је одобрена од стране Наставно-научног већа Универзитета у Београду, Економског факултета и Већа научних области правно-економских наука Универзитета у Београду. Мишљења смо да је докторска дисертација урађена у складу са свим стручним, научним и етичким захтевима и критеријумима, прописаним од стране Универзитета у Београду за израду докторске дисертације.

Кандидаткиња Бранислава Христов Станчић је у својој докторској дисертацији „Примена концепта управљања приходима у анализи пословања хотела са становишта оперативних перформанси“ обрадила веома битну научну област за даљи развој економске науке. Поред веома исцрпног прегледа научне литературе из ове области, кандидаткиња је емпиријским истраживањем потврдила више до сада утврђених теоријски ставова, али је дошла и до већег броја оригиналних научних резултата, који представљају вредан допринос области управљања хотелским приходима.

На основу свега претходно изнетог, имајући у виду квалитет, научни значај, добијене резултате и научни допринос докторске дисертације кандидаткиње Браниславе Христов Станчић, под називом „Примена концепта управљања приходима у анализи пословања хотела са становишта оперативних перформанси“, Комисија предлаже Наставно-научном већу Универзитета у Београду, Економског факултета да је прихвати и одобри њену јавну одбрану.

У Београду, 19.01.2022. године

Чланови комисије:

---

проф. др Бојан Зечевић

Универзитет у Београду, Економски факултет

---

др Владимир Васић  
Универзитет у Београду, Економски факултет

---

др Александар Ђорђевић  
Универзитет у Београду, Економски факултет

---

др Игор Ковачевић  
Универзитет у Београду, Економски факултет

---

проф. др Вељко Маринковић  
Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет