

BRANISLAVA HRISTOV STANČIĆ¹

E-mail: branislava.hristov@hotmail.com

UTICAJ EKONOMSKE KRIZE IZ 2008. GODINE NA KLJUČNE PERFORMANSE EVROPSKIH HOTELA²

THE IMPACT OF ECONOMIC CRISIS IN 2008 ON THE KEY PERFORMANCE INDICATORS OF EUROPEAN HOTELS

JEL KLASIFIKACIJA: Z31, Z32, M21, P47

APSTRAKT:

Hotelska industrija veoma je podložna uticajima iz spoljašnjeg okruženja, pa tako različiti tipovi kriza mogu ostaviti posledice na poslovanje hotela i njegove performanse. U radu je analiziran uticaj ekonomske krize iz 2008. godine na operativne performanse evropskih hotela. Posmatrane su vrednosti za tri ključne operativne hotelske performanse, prosečnu dnevnu cenu sobe, stopu popunjenosti kapaciteta i prihod po raspoloživoj sobi u 2007., 2008. i 2009. godini. Cilj rada je da pokaže da ekonomska kriza ima odložen negativan

¹ Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Kamenička 6, 11000 Beograd, Srbija

² Ovaj rad je deo doktorske disertacije pod nazivom "Primena koncepta upravljanja prihodima u analizi poslovanja hotela sa stanovišta operativnih performansi", koja je u toku izrade od strane autora. Objavljivanje ovog rada predstavlja sastavni deo procesa izrade disertacije na Univerzitetu u Beogradu.

uticaj na pomenute performanse, kao i da je intenzitet negativnog uticaja krize različit u zavisnosti od kategorije kojoj hotel pripada. Analizom dobijenih rezultata zaključeno je da je u 2009. godini ostvaren pad sva tri pokazatelja performansi u posmatranim hotelima u sva četiri evropska regiona, kao i po svim kategorijama hotela u odnosu na prethodne dve godine. Međutim, zaključeno je da se u 2008. godini u odnosu na prethodnu godinu zabeleženi mešoviti rezultati u zavisnosti od regiona i kategorije kojoj hotel pripada. Takođe, pokazano je da su luksuzni hoteli ostvarili najmanji pad prosečnih dnevnih cena soba i prihoda po raspoloživoj sobi u 2009. godini u odnosu na prethodne godine, a da su hoteli više visoke kategorije u istom periodu posmatranja ostvarili najmanji pad stope popunjenosti kapaciteta.

**KLJUČNE REČI:****EKONOMSKA KRIZA, HOTELSKI SEKTOR, POKAZATELJI PERFORMANSI, ADR, RevPAR****ABSTRACT:**

Hotel industry is highly influenced by external factors, so different type of crises could make consequences on the hotel's business and its performances. The paper analyzes the impact of the economic crisis from 2008 on the hotel operating performance of European hotels. In 2007, 2008 and 2009 three key hotel performance measures were observed: average daily rate, occupancy rate and revenue per available room. The aim of this paper is to show that the economic crisis has a negative impact on the three key hotel performances, as well as that the intensity of the negative impact of the crisis is different depending on the hotels category. Analyzing obtained results, it was concluded that in 2009 in all four European regions all three performance indicators decreased comparing to the previous two years. Also, it was demonstrated that luxury hotels had the smallest reduction in average daily rate and revenue per available room in 2009 comparing to previous years, and that hotels from the upper upscale category, in the same observation period, achieved the smallest decrease in occupancy rate.

**KEYWORDS:****ECONOMY CRISIS, HOTEL SECTOR, PERFORMANCE INDICATORS, ADR, RevPAR**

1. UVOD

Hotelska industrija veoma je podložna eksternim uticajima koji se mogu javiti kao posledice promena u ekonomskim kretanjima, političkim režimima, napretcima u tehnologijama i kao posledica prirodnih katastrofa (Marino, Lohrke, Hill, Weaver and Tambunan, 2008; 158).

Shodno tome mogu nastati različite vrste regionalnih i globalnih kriza u smislu finansijske, ekonomske, ekološke i dr. Iako se uzroci kriza razlikuju, posledice po hotelsku industriju mogu biti dosta slične. Nije retkost i da jedna kriza prethodi drugoj, pa da nastane sinergijski efekat krize na privredu (Kovoor-Misra, Clair and Bettenhausen, 2001; 78). Bez obzira na tip krize, sve ostavljaju posledice na rad hotela i na njihove performanse.

Naučna literatura broji veliki broj radova koji se bave pitanjem kriznog menadžmenta, ističući da nije upitno da li će doći do događaja koji će izazvati negativne šokove po privredu, već fokus treba da bude na pravljenju planova i akcija kojima će se odgovoriti na efekte krize i koji će smanjiti njen negativan uticaj. Otežavajuća okolnost za privredu i privredne subjekte nastaje i zbog činjenice da je krize često vrlo teško predvideti. Fabris (2018) ističe da nijedan makroekonomski model nije prognozirao finansijsku krizu iz 2007. godine, koja kasnije prerasta u ekonomsku krizu. Koliko je velika razorna moć ekonomske krize ističe Prašević (2017; 9) koja kaže da je privreda i deset godina kasnije "zarobljena u epizodi prolongiranog usporenog rast".

Negativne posledice krize javljaju se u vidu smanjenje tražnje, prihoda i krajnjeg poslovnog rezultata, rasta troškova, smanjenja broja zaposlenih, prekida kontinuiteta u poslovanju, smanjenja investicija, nemogućnosti donošenja optimalnih odluka, a na kraju dovode i do zatvaranja preduzeća (Kash and Darling, 1998).

U naučnoj literaturi pitanje uticaja ekonomske krize na hotelske performanse nije mnogo obrađivana tema. Konkretno, Kimes (2009) sprovedla je studiju koja je za cilj imala identifikovanje uticaja ekonomske krize iz 2008. godine na hotelske performanse na globalnom nivou. Rezultati su pokazali da je zabeležen pad u domenu tri osnovna pokazatelja hotelskih performansi, bez obzira na kategoriju kojoj su hoteli pripadali. Konkretno pad je zabeležen u domenu prosečne dnevne cene sobe (average daily rate-ADR), stope potpunosti kapaciteta (occupancy rate-Occ) i prihoda po raspoloživoj sobi (revenue per available room-RevPAR). Rezultati studije koju su sprovedli Okumus i Karamustafa (2005) pokazali su da nije identifikovana razlika u uticaju ekonomske krize iz 2001. godine na performanse hotela različitih kategorija iz Turske. Istaknuto je da je gotovo kod svih hotela i u kratkom i u dugom roku zabeležen pad ključnih hotelskih varijabli. Sa druge strane sprovedene su studije (Enz and Canina, 2002; Enz, Kosová and Lomanno, 2011; Kosova and Enz, 2012) koje su potvrdile da ipak postoje razlike u uticaju ekonomske krize na reakcije hotela različitih kategorija u domenu njihovih performansi, a da su najizraženiji padovi performansi uočeni u slučaju luksuznih hotela.

S obzirom da uzroci šokova mogu biti različiti, pa samim tim i potencijalne reakcije i odgovori turističke i hotelske industrije mogu biti različiti, autori Kosová i Enz (2012) poredili su uticaj terorističkog napada od 11. septembra 2001. godine i finansijske krize iz 2008. godine na tri već pomenute performanse na uzorku od 34.695 hotela iz Sjedinje-

nih Američkih Država u periodu od 2000. do 2009. godine. Dobijeni rezultati pokazali su da je teroristički napad na intenzivniji način uticao na Occ, ADR i RevPAR posmatranih hotela u odnosu na finansijsku krizu. Još jedan od doprinosa njihove studije ogleđa se u saznanju, da teroristički napadi dovode do momentalnog pada svih posmatranih performansi, dok je kriza imala odložene efekte na iste performanse.

Ekonomske krize nesumljivo predstavljaju šok koji je često veoma teško predvideti. Ekonomske krize mogu veoma negativno uticati na turističku i hotelsku industriju, a na vlada i pojedinačnim turističkim entitetima stoji složen zahtev za pripremanjem planova i akcija kojima će se potencijalni gubici svesti na minimum, a kompanije u što kraćem roku vratiti na normalan tok poslovanja.

2. KLJUČNE HOTELSKE PERFORMANSE

Pokazatelji performansi imaju izuzetno važno mesto u evaluaciji postignutih ostvarenja, pravljenju planova i donošenju odluka (Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro and Voss, 1991). Ovi pokazatelji često se definišu kao neophodni inputi putem kojih menadžeri sagledavaju tok poslovanja i na osnovu kojih su u stanju da planiraju buduće strategije i taktike (Zairi, 1996). Stoga, da bi se obezbedilo efektivno i efikasno upravljanje organizacijama, potrebno je da ona poseduje dobro razvijen sistem za merenje performansi (*Performance measurement system*-PMS) (Pun and White, 2005). U zavisnosti od tipa pokazatelja performansi koji se mere u jednoj organizaciji, Burgess, Ong i Shaw (2007) izvršili su podelu sistema za merenje performansi u dve grupe. U prvu grupu spadaju PMS-i koji obuhvataju finansijske mere performansi koje se oslanjaju na istorijske podatke dobijene iz sektora finansija i računovodstva. Sa druge strane, postoje i integrisani PMS-i koji obuhvataju pored finansijskih i nefinansijske mere performansi. Primer jednog ovakvog integrisanog PMS-a jeste lista usklađenih ciljeva.

Kompanije pribegavaju merenju performansi kako zbog analize tekućeg poslovanja, tako i zbog obezbeđivanja adekvatnih informacija potrebnih za unapređenje poslovanja (Amaratunga and Baldri, 2002). Koji će pokazatelji performansi biti sastavni deo PMS-a jedne organizacije zavisi od prirode njenog poslovanja (Nelly, 1998). U hotelijerstvu identifikovan je čitav kontigent pokazatelja performansi koji su specifični za ovu granu (Clavijo, 2003; Ivanov, 2014). Konkretno, reč je o operativnim hotelskim performansama koje su deo sistema upravljanja prihodima. Ovi pokazatelji služe menadžerima hotelskih prihoda kako bi ocenili efikasnost i efektivnost hotela u generisanju prihoda Mauri (2012).

Sa porastom interesovanja za pitanje upravljanja hotelskim prihodima tokom poslednje dve decenije 20. veka (Baker and Collier, 1999; Bitran and Mondschein, 1995; Bradley and Ingold, 1993; Choi and Cho, 2000; Kimes, 2009, 2011, 2017) došlo je i do porasta broja studija koje su se bavile ispitivanjem uloge i značajnosti pokazatelja performansi koji su deo sistema upravljanja prihodima (Bresciani, Thrassou and Vrontis 2015; Enz, Canina and Walsh, 2001; Heo, 2017; Ismail, Dalbor and Mills, 2002; Kimes and Wirtz 2002; Kimes and Wirtz, 2003; Mattila and O'Neill, 2003; Mauri, 2012; Pereira-Moliner, Claver-Cortés and Molina-Azorín, 2010; Schmidgall, 1988; 1989; Vrkljan and Bognar, 2017; Xiao, O'Neill and Mattila, 2012).

Schmidgall (1988; 1989) se među prvima bavio pitanjem definisanje najvažnijih mera hotelskih performansi. Rezultati obe studije pokazali su da su najvažniji racio pokazatelji u hotelskom sektoru prosečna cena sobe (obično je to prosečna dnevna cena sobe), prihod po raspoloživoj sobi i stopa popunjenosti kapaciteta. Rezultati drugih studija (Enz, Canina and Walsh, 2001; Heo, 2017; Mauri, 2021; Ismail, Dalbor and Mills, 2002; Xiao, O'Neill and Mattila, 2012) takođe su ukazali na istu činjenicu, tj. potvrdili su da su ova tri pokazatelja tri najvažnija i najčešće korišćena pokazatelja performansi hotelskog sektora.

Prosečna dnevna cena sobe predstavlja prosečnu cenu koja se korisniku naplaćuje po noći. Mauri (2012) ističe da je ovo najčešće korišćen pokazatelj hotelskih performansi. Na formiranje ADR-a utiče veći broj faktora, a najčešće isticani su tip sobe, sezonalnost, tržišni segmenti, korporativni ugovori, nepredviđene oklonosti i šokovi, planirani događaji i sl. (Ivanov, 2014).

Orkin (1988) je postavio formulu za izračunavanje ADR-a koja se široko primenjuju u praksi:

$$\text{Prosečna dnevna cena sobe} = \frac{\text{Prihod od prodatih soba}}{\text{Broj prodatih soba}} \quad (1)$$

Stopa popunjenosti kapaciteta je pokazatelj koji pokazuje koliki je stvarni stepen upotrebe raspoloživih kapaciteta hotela (Mauri, 2012). Često se ističe da Occ predstavlja dobru alternativu u iskazivanju uspešnosti rada hotela u situacijama kada hoteli nisu spremni da pruže podatke o ostvarenim finansijskim rezultatima (Sun and Lu, 2005; 510).

Orkin (1988) je definisao i formulu za izračunavanje ovog pokazatelja:

$$\text{Stopa popunjenosti kapaciteta} = \frac{\text{Broj prodatih soba}}{\text{Broj raspoloživih soba}} \times 100 \quad (2)$$

Ukrštanjem prethodna dva pokazatelja, dobijamo vrednost prihoda po raspoloživoj sobi. Ovaj pokazatelj performansi već četiri decenije smatra se neprikosnovenim pokazateljem operativne uspešnosti rada hotela (Enz, Canina and Walsh, 2001; Ismail et al., 2002; Mauri, 2012; Singh and Schmidgall, 2002). Banker, Potter i Srinivasan (2005) smatraju da je RevPAR od ključne važnosti u analizi poslovanja hotela, dok Singh i Schmidgall (2002) ističu da hoteli najčešće koriste ADR, a tek onda RevPAR u analizi uspešnosti rada hotela. RevPAR je pokazatelj koji može poslužiti vlasnicima hotela prilikom donošenja odluka u vezi sa spajanjima i eventualnim kupovinama (Ganchev, 2000). Elgonemy (2000) je istakao da se RevPAR može upotrebiti i prilikom evaluacije tržišne vrednosti hotela, procene cenovnih fluktuacija, kao i u slučaju predviđanja budućih zarada hotela.

U praksi hoteli izračunavaju ovaj pokazatelj po formuli koju su definisali Hayes i Miller (2011):

$$\text{Prihod po raspoloživoj sobi} = \frac{\text{Prihod od prodatih soba}}{\text{Broj raspoloživih soba}} \quad (3)$$

Pored toga što RevPAR ima brojne prednosti, on poseduje i određena ograničenja. Konkretno, prilikom njegovog izračunavanja u obzir se ne uzimaju operativni troškovi nastali u vezi sa prodajom soba. Bez obzira na značaj generisanih prihoda, u procenama tržišne snage hotela fokus investitora jeste na profit (Ivanov, 2014; Younes and Kett, 2003). Stoga bi RevPAR trebalo koristiti u kombinaciji sa drugim pokazateljima performansi kako bi se dobila potpunija slika u operativnoj uspešnosti poslovanja hotela (Lee, Pan and Park, 2019; 180-181). Još jedan nedostatak ovog pokazatelja ogleda se u činjenici da se on oslanja samo na prihode koji se generišu u sektoru soba, dok ostale prihodne centre hotela zanemaruje (Ivanov, 2014). Kako menadžeri ne bi doneli pogrešne zaključke i odluke, potrebno je da se ovaj pokazatelj ne koristi izolovano, već u kombinaciji sa drugim pokazateljima performansi. Neki od pokazatelja performansi koji mogu dopuniti sliku operativne uspešnosti hotela su ukupan prihod po zauzetoj sobi (Ivanov, 2014), ukupan prihod po raspoloživoj sobi (Brown and Dev, 1999; Ivanov, 2014; Kimes, 2017), bruto operativni profit po raspoloživoj sobi (Ivanov, 2014; Kimes, 2017; Lee et al., 2019), zarade pre kamate, poreza, depresijacije i amortizacije (Alcalde, Fávero and Takamatsu, 2013), neto operativni prihod po raspoloživoj sobi (O'Neill and Mattila, 2006) i dr.

3. OPIS UZORKA, REZULTATI I OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno na uzorku koji broji 328 hotela iz 37 evropskih država. U analizi korišćeni su sekundarni podaci dobijeni od globalne kompanije Smith Travel and Research (STR). Posmatrani su podaci za tri osnovna pokazatelja hotelskih performansi: stopu popunjenosti kapaciteta, prosečnu dnevnu cenu sobe i prihod po raspoloživoj sobi.

Deskriptivna statistika uzorka prikazana je u sledećim tabelama.

► TABELA 1: KARAKTERISTIKE UZORKA

VELIČINA UZORKA	(N=328)	MINIMUM	MAKSIMUM	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA
Broj raspoloživih soba		39	1,200	247.70	155.492
Stopa popunjenost kapaciteta		33%	97%	71.70%	10.054%
Prosečna dnevna cena		39	728	195.24	119.029
Prihod po raspoloživoj sobi		27	522	141.44	91.224

*prosečna dnevna cena i prihod po raspoloživoj sobi izraženi su u američkim dolarima (\$)

► TABELA 2: FREKVENCije UZORKA

KATEGORIJA	
luksuzna kategorija	4.6%
viša visoka kategorija	46.0%
visoka kategorija	26.2%
srednja kategorija sa hranom i pićem	18.3%
srednja kategorija bez hrane i pica	0.3%
ekonomska kategorija	4.6%

REGION	
Severna Evropa	35.1%
Južna Evropa	23.2%
Istočna Evropa	10.4%
Zapadna Evropa	31.4%

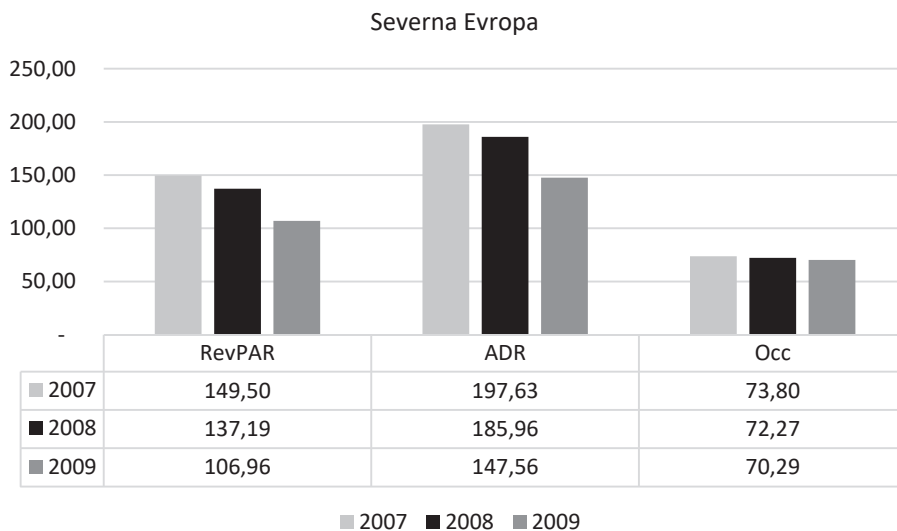
Izvor: Autorovo istraživanje.

Hipoteze koje se testiraju:

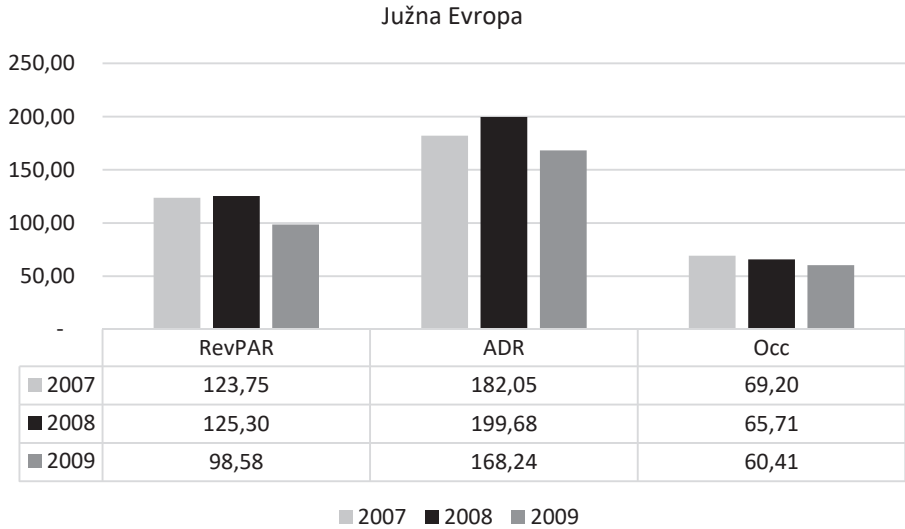
1. Ekonomska kriza ima odložen negativan uticaj na hotelske operativne performanse.
2. Ekonomska kriza na različite načine utiče na hotelske performanse u zavisnosti od kategorije hotela.

S obzirom da je ekonomska kriza nastupila u trećem kvartalu 2008. godine, posmatrani su i analizirani podaci za stopu popunjenosti kapaciteta, prosečnu dnevnu cenu i prihod po raspoloživoj sobi za 2007., 2008., i 2009. godinu. U istraživanju analiziran je efekat koji je kriza izazvala na pomenute tri hotelske performanse posmatrajući četiri evropska regiona pojedinačno. Konkretno, na slikama su prikazani podaci za Occ, ADR i RevPAR u 2007., 2008. i 2009. godini, kako bi se stekao uvid u njihov tok. Rezultati su najpre prikazani i analizirani po regionima.

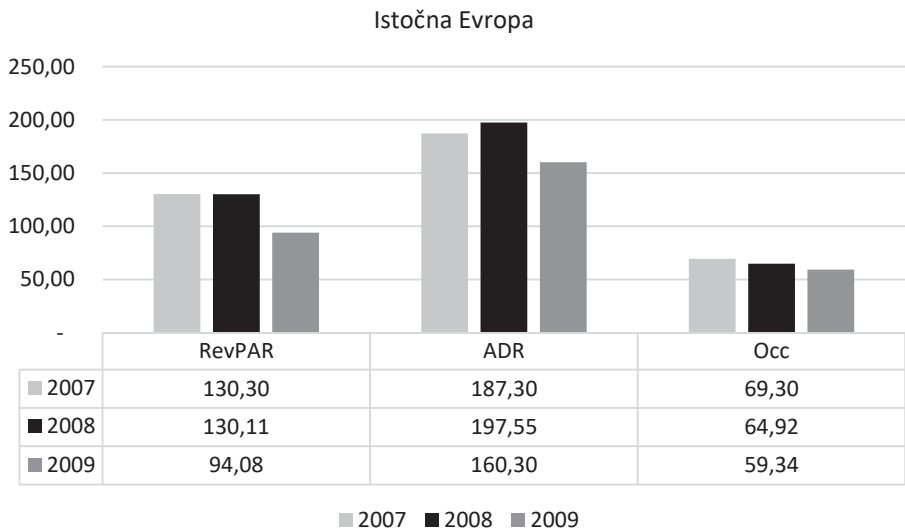
► **GRAFIKON 1: PREGLED HOTELSKIH PERFORMANSI (REVPAR, ADR, OCC) U HOTELIMA U SEVERNOJ EVROPI U 2007., 2008. I 2009. GODINI**



▶ **GRAFIKON 2: PREGLED HOTELSKIH PERFORMANSI (REVPAR, ADR, OCC) U HOTELIMA U JUŽNOJ EVROPI U 2007., 2008. I 2009. GODINI**

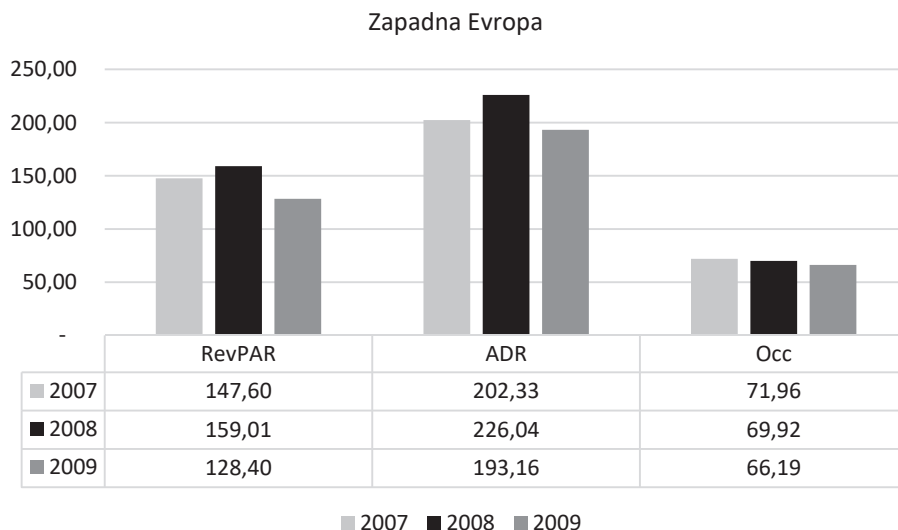


▶ **GRAFIKON 3: PREGLED HOTELSKIH PERFORMANSI (REVPAR, ADR, OCC) U HOTELIMA U ISTOČNOJ EVROPI U 2007., 2008. I 2009. GODINI**





► **GRAFIKON 4: PREGLED HOTELSKIH PERFORMANSI (REVPAR, ADR, OCC) U HOTELIMA U ZAPADNOJ EVROPI U 2007., 2008. I 2009. GODINI**



Izvor: Autorovo istraživanje

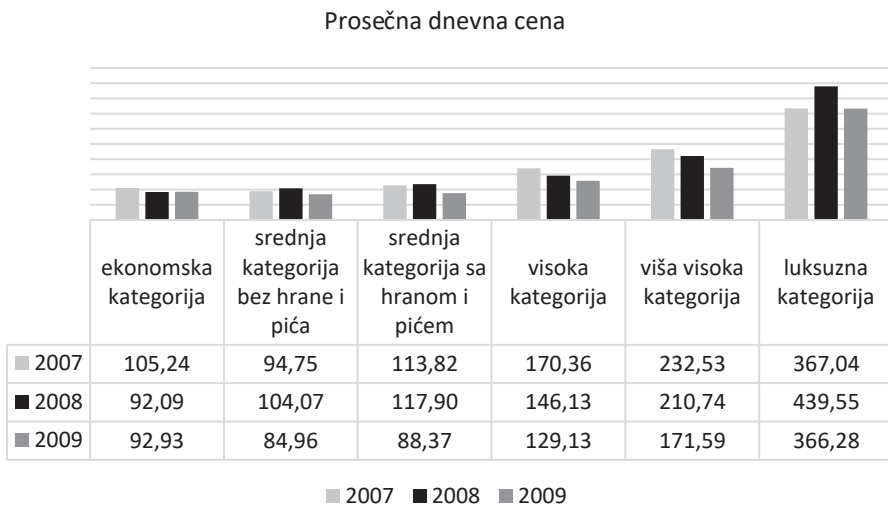
Na osnovu prikazanih grafikona, uočava se da su hoteli u regionima južne, zapadne i istočne Evrope, u proseku podigli cene u 2008. godinu u odnosu na prethodnu godinu. Ovakav potez doveo je do blagog rasta ostvarenog prihoda po raspoloživoj sobi u 2008. u odnosu na 2007. godinu u hotelima u regionima južne i zapadne Evrope i gotovo neprimetnog pada u hotelima u Istočnoj Evropi. U severnoevropskom regionu, hoteli su primenili drugu taktiku. Naime, oni su u proseku smanjili cene sobe, što je uz pad stope popunjenosti kapaciteta doprinelo da u hotelima ovog regiona bude zabeležen naizraženiji pad prihoda po raspoloživoj sobi u 2008. godini u odnosu na prethodnu godinu. U 2009. godini posledice ekonomske krize očigledne su u sva četiri regiona Evrope, jer su svi hoteli u proseku ostvarili pad prihoda po raspoloživoj sobi i u odnosu na 2008. i 2007. godinu. Ukoliko 2007. godinu uzmemo za baznu godinu najveći pad RevPAR-a zabeležen je u Istočnoj i Severnoj Evropi u iznosu od 28%, zatim u Južnoj Evropi u iznosu od 20% i u Zapadnoj Evropi taj pad je bio 13%. Ovaj pad RevPAR-a desio se zahvaljujući značajnom obaranju cena³ u 2009. godini u odnosu na prethodne godine, kao i zahvaljujući padu stope popunjenosti kapaciteta u svim regionima. Konkretno, u Severnoj Evropi zabeležen je pad ADR-a od 25%, u Južnoj Evropi 8%, u Istočnoj Evropi 14% i u Zapadnoj Evropi taj pad je bio 5%. Što se tiče pada stope popunjenosti kapaciteta hoteli u Severnoj Evropi ostvarili pad od 5%, u Južnoj Evropi 13%, u Istočnoj Evropi 14% i u Zapadnoj Evropi taj pad je bio 8%. Pad stope popunjenosti kapaciteta nastao je usled smanjenja broja realizovanih putovanja. U Evropi 2007. godine registrovano je 485,4 miliona međunarodnih turista, 2008. godine 487,2 miliona međunarodnih turista, dok je 2009. godine pod uticajem ekonomske krize taj broj pao na 459,7 miliona turista (UNWTO, 2010).

3 Prosek cena je uzet za sve hotele jednog regiona u posmatranoj godini.

Dobijeni rezultati potvrđuju da ekonomska kriza nije momentalno izazvala pad svih posmatranih operativnih performansi hotela sva četiri evropska regiona. Tek u 2009. godini primetni su negativni efekti krize na sva tri pokazatelja, što ukazuje da postoji odloženo dejstvo ekonomske krize na operativne performanse hotela.

Uticaj krize je razmatran i sa aspekta različitih kategorija kojima hoteli pripadaju. Rezultati su prikazani na narednim grafikonima.

▶ **GRAFIKON 5: GRAFIČKI PRIKAZ UTICAJA EKONOMSKE KRIZE NA KRETANJE PROSEČNE DNEVNE CENE SOBA U EVROPSKIM HOTELIMA**

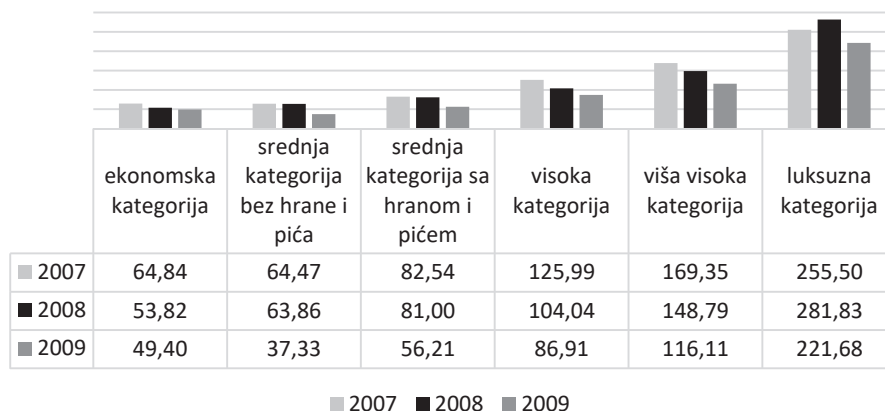


▶ **GRAFIKON 6: GRAFIČKI PRIKAZ UTICAJA EKONOMSKE KRIZE NA KRETANJE STOPPE POPUNJENOSTI KAPACITETA U EVROPSKIM HOTELIMA**



GRAFIKON 7: GRAFIČKI PRIKAZ UTICAJA EKONOMSKE KRIZE NA KRETANJE PRIHODA PO RASPOLOŽIVOJ SOBI U EVROPSKIM HOTELIMA

Prihod po raspoloživoj sobi



Izvor: Autorovo istraživanje.

Analizom prethodno prikazanih grafikona, može se zaključiti da su hoteli koji su pripadali različitim kategorijama primenjivali različite cenovne strategije u kriznoj 2008. godini što je dovelo i do različitih rezultata u smislu generisanog RevPAR-a. Međutim, svi hoteli iz uzorka bez obzira na kategoriju ostvarili su pad stope popunjenosti kapaciteta u 2008. godini u odnosu na prethodnu. Što se tiče ADR-a, hoteli iz srednje kategorije bez i sa uslugom hrane i pića, kao i hoteli iz luksuzne kategorije podigli su prosečne cene soba. Ovakva odluka obezbedila je hotelima srednje kategorije da nivo prihoda po raspoloživoj sobi u 2008. godini zadrže na gotovo istom nivou kao u prethodnoj godini. Luksuzni hoteli su čak uspeli da zabeležile rast RevPAR-a. Hoteli iz svih drugih kategorija ostvarili su pad RevPAR-a po osnovu sinergetskog efekta pada kako ADR-a, tako i Occ-a.

S obzirom na ovako mešovite rezultate, možemo da zaključimo da kriza nije istog časa na identičan način pogodila sve hotele, jer se različiti tržišni segmenti opredeljuju za različite kategorije hotela. Konkretno, gosti koji su manje cenovno elastični i dalje su bili spremni da plate čak i više cene za odgovarajuću hotelsku uslugu, dok to nije bio slučaj sa gostima koji su se opredeljivali za jeftinije hotele. Međutim, u 2009. godini efekti krize bili su приметni u hotelima svih kategorija kako je ostvaren pad svih posmatranih pokazatelja performansi kako u odnosu na 2008. tako i na 2007. godinu. Ukoliko 2007. godinu uzmemo za baznu godinu, u tom slučaju je najveći pad u 2009. godini u slučaju prosečne dnevne cene zabeležen u višoj visokoj kategoriji hotela u iznosu od 26,2%, dok su hoteli više kategorije, srednje kategorije sa hranom i pićem, ekonomske kategorije i srednje kategorije bez hrane i pića, ostvarili pad u iznosu od 24,20%, 22,36%, 11,70% i 10,33% respektivno. Pad ADR-a kod hotela iz luksuzne kategorije iznosio je tek 0,21% zahvaljujući ogromnom rastu cena u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu u iznosu od blizu 20%, pa su se faktički cene u 2009. godini vratile na nivo iz 2007. godine. U slučaju stope popunjenosti kapaciteta, najveći pad u 2009. godini u odnosu na baznu godinu zabeležen je kod hotela srednje kategorije bez hrane i pića u iznosu od 35,44%.

Ovako veliki pad je ostvaren najverovatnije jer u ovim hotelima odsedaju gosti koji imaju manju platežnu moć i koji su stoga više cenovno osetljivi. Kako je kriza uticala na nivo rapoloživog dohotka stanovništva, dohodak ove kategorije putnika za putovanja je pretrpeo značajne redukcije. Pad Occ-a zabeležen je i u hotelima luksuzne kategorije, ekonomske kategorije, srednje kategorije sa punom uslugom, visoke i više visoke kategorije u iznosima od 12,61%, 12,26%, 11,52%, 8,10% i 6,63% respektivno. Hoteli srednje kategorije bez hrane i pića od zabeležili su i najveći pad prihoda po raspoloživoj sobi od 42,09%. Veliki pad ovog pokazatelja zabeležen je i u slučaju hotela srednje kategorije sa punom uslugom, više visoke kategorije, visoke kategorije i ekonomske kategorije od 31,89%, 31,44%, 31,04% i 23,81%. S obzirom da je daleko najmanji pad ADR-a zabeležen u slučaju luksuznih hotela, oni su uspeali da ostvare i najmanji pad RevPAR-a u iznosu od 13,24%.

Analizom dobijenih rezultata za uzorak od 328 evropskih hotela, može se zaključiti da je ekonomska kriza iz 2008. godine imala negativne efekte na sva tri pokazatelja performansi hotela, kako su 2009. godine ostvarene vrednosti za ADR, Occ i RevPAR manje u odnosu na njihove vrednosti i u 2007. i u 2008. godini u svim evropskim regionima i po svim kategorijama hotela. Međutim, posmatrajući rezultate iz 2008. godine u odnosu na prethodnu godinu, vidimo da nije zabeležen pad sva tri pokazatelja performansi u svim regionima Evrope, kao ni u slučaju svih kategorija hotela. Konkretno, samo u slučaju hotela iz Severne Evrope zabeležen je pad sva tri pokazatelja performansi, dok su kod hotela iz drugih regiona zabeleženi mešoviti rezultati. Takođe, kod hotela iz ekonomske, visoke i više visoke kategorije zabeležen je pad sva tri pokazatelja performansi, dok su u slučaju drugih kategorija zabeleženi mešoviti rezultati. Na ovaj način je pokazano je da ekonomska kriza ima odložene efekte na operativne hotelske performanse, čime je potvrđena prva hipoteza. Takođe, dalja analiza rezultata pokazala je da se stepen negativnog uticaja ekonomske krize na pokazatelje performansi razlikuje u zavisnosti od kategorije kojoj hotel pripada. Tako je pokazano da je najmanji pad u slučaju ADR-a i RevPAR-a zabeležen kod luksuznih hotela, dok je u slučaju stope popunjenosti kapaciteta najmanji pad zabeležen kod hotela više visoke kategorije, čime je potvrđena druga hipoteza.

Rezultati sprovedene studije podržavaju stav Kimes (2009) koja tvrdi da ekonomska kriza ima negativne efekte na sve kategorije hotela. Kimes (2009) takođe tvrdi da ne postoje razlike u uticaju ekonomske krize na performanse hotela iz različitih kategorija. Sa druge strane, rezultati studija koje su sproveli Enz, Kosová i Lomanno (2011), kao i Kosova i Enz (2012) pokazuju da je ekonomska kriza imala različite uticaje na hotelske performanse u zavisnosti od kategorije hotela, što potvrđuju i rezultati ovde sprovedenog istraživanja. Međutim, njihova istraživanja pokazala su da je kriza ostavila najnegativniji uticaj kod hotela luksuzne kategorije, što nije slučaj i sa rezultatima ove studije.

Opšti zaključak za ovu i sve druge sprovedene studije, jeste da ekonomska kriza izaziva pad hotelskih performansi posmatrajući stopu popunjenosti kapaciteta, prosečnu dnevnu cenu i prihod po raspoloživoj sobi.

Ograničenja ovog istraživanja leže u činjenici da je obuhvaćen samo deo evropskih hotela za koje su dobijeni podaci od STR-a, pa postoji određena verovatnoća da bi se javile razlike u dobijenim rezultatima da je u obzir uzet veći broj hotela. Takođe, u analizi su korišćene prosečne godišnje vrednosti pokazatelja. Analizom mesečnih podataka bilo bi

moguće preciznije sagledati intenzitet delovanja krize kao i vremenski period odloženog delovanja krize na operativne hotelske performanse.

4. ZAKLJUČAK

Finansijska, a zatim i ekonomska kriza iz 2008. godine dovele su do svetske recesije što je nateralo hotelske menadžere i menadžere prihoda da ulažu značajno veće napore u pronalaženju rešenja za opstanak na tržištu, usled pada tražnje i cena (Kimes, 2009). Iako je potekla sa američkog tržišta, ekonomska kriza ostavila je posledice i na evropsko hotelsko tržište, u smislu pada hotelskih operativnih performansi.

Rezultati sprovedene studije na uzorku od 328 evropskih hotela, pokazali su da je ostvaren pad stope popunjenosti kapaciteta, prosečne dnevne cene sobe i prihoda po raspoloživoj sobi u sva četiri evropska regiona u 2009. godini posmatrano u odnosu na 2007. i 2008. godinu. Takođe, pokazano je da je ostvaren pad ovih pokazateljima u istom periodu u hotelima svih kategorija, s tim što se stepen tog pada razlikuje. Najmanji pad u slučaju ADR-a i RevPAR-a zabeležen je kod luksuznih hotela, jer u luksuznim hotelima odsedaju gosti veće platežne moći i većeg raspoloživog dohotka za putovanja. Tržišni segment gostiju koji borave u luksuznim hotelima a koji su odlučili da i dalje putuju bez obzira na krizu, bili su u stanju da plaćaju dosta više cene u odnosu na cene soba u nižim kategorijama hotela. U slučaju stope popunjenosti kapaciteta najmanji pad zabeležen kod hotela više visoke kategorije, a razlog najverovatnije leži u činjenici da u ovakvim kategorijama odsedaju i poslovni gosti, koji su zbog poslovnih razloga nastavili da putuju. Takođe, u ovim hotelima su odsedali i gosti veće platežne sposobnosti koji su putovali zbog odmora, a koji bi inače odsedali u luksuznim hotelima, ali su se zbog krize preorijentisali na nešto jeftinije hotele.

S obzirom da ekonomska kriza pogađa celokupnu privredu i životni stil stanovništva, neophodno je da hotelski menadžeri budu dovoljno fleksibilni i agilni u prilagođavanju svog poslovanja novonastalim tržišnim okolnostima, kako bi bili u stanju da donesu odgovarajuće poteze koji će što više ublažiti gotovo neizbežan pad njihovih performansi.

LITERATURA

Alcalde, A., Fávero, L. P. L. and Takamatsu, R. T. (2013), "Ebitda margin in Brazilian companies variance decomposition and hierarchical effects" *Contaduría y Administración*, Vol. 58, No. 2, Pp. 197-220.

Amaratunga, D. & Baldry, D. (2002), "Moving from performance measurement to performance management" *Facilities*.

Baker, T. K. and Collier, D. A. (1999), "A comparative revenue analysis of hotel yield management heuristics" *Decision Sciences*, Vol. 30, No. 1, Pp. 239-263.

Banker, R. D., Potter, G. and Srinivasan, D. (2005), "Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a lodging chain" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46, No. 4, Pp. 394-412.

Bitran, G. R. and Mondschein, S. V. (1995), "An application of yield management to the hotel industry considering multiple day stays" *Operations research*, Vol. 43, No. 3, Pp. 427-443.

Bradley, A. and Ingold, A. (1993), "An investigation of yield management in Birmingham hotels" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 5, No. 2, Pp. 13-16.

Bresciani, S., Thrassou, A. and Vrontis, D. (2015), "Determinants of performance in the hotel industry. An empirical analysis of Italy" *Global Business and Economics Review*, Vol. 17, No. 1, Pp. 19-34.

Brown, J. R. and Dev, C. S. (1999), "Looking beyond RevPAR: productivity consequences of hotel strategies" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, No. 2, Pp. 23-33.

Burgess, T. F., Ong, T. S. and Shaw, N. E. (2007), "Traditional or contemporary? The prevalence of performance measurement system types" *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 7, Pp. 583-602.

Choi, T. Y. and Cho, V. (1997), "A simplified approach to yield management using knowledge discovery technique for the Hong Kong hotel industry", In *The Second International Conference on Quality and Reliability*, Pp.1-3.

Clavijo, H. (2013), "Defining And Understanding Revenue Management Performance In The Hotel Industry". <http://intercostos.org/documentos/apellidos/Clavijo%201.pdf>

Elgonemy, A. R. (2000), "The pricing of lodging stocks: A reality check" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, No. 6, Pp. 18-28.

Enz, C. A. and Canina, L. (2002), "The best of times, the worst of times: Differences in hotel performance following 9/11" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, No. 5, Pp. 41-52.

Enz, C. A., Canina, L. and Lomanno, M. (2010), "Strategic pricing in European hotels: 2006–2009" *Cornell Hospitality Report*, Vol. 10, No. 5, Pp. 4-22.

Enz, C. A., Canina, L. and Walsh, K. (2001), "Hotel-industry averages: An inaccurate tool for measuring performance" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, No. 6, Pp. 22-32.

Enz, C., Kosova, R. and Lomanno, M. (2011), "The impact of terrorism and economic shocks on US hotels" *Cornell Hospitality Report*, Vol. 11, No. 5, Pp. 1-17.

Fabris, N. (2018), "Da li je savremena makroekonomska teorija u krizi" *Ekonomске ideje i praksa*, Vol. 30, Pp. 7-21.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R. and Voss, C. (1991), *Performance Measurement in Service Industries*. London: CIMA.

Ganchev, O. (2000), "Applying value drivers to hotel valuation" *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 41, No. 5, Pp. 78-89.

Hayes, D.K. and Miller, A.A. (2011), *Revenue Management for the Hospitality Industry*. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.

Heo, C. Y. (2017), "New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and ProPASM" *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 61, Pp. 1-3.

Ismail, J. A., Dalbor, M. C. and Mills, J. E. (2002), "Using RevPAR to analyze lodging-segment variability" *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 43, No. 6, Pp. 73-80.

Ivanov, S. (2014), *Hotel revenue management: From theory to practice*. Zangador.

Kash, T. J. and Darling, J. R. (1998), "Crisis management: prevention, diagnosis and intervention" *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 4, Pp. 179-186.

Kimes, S. E. (2009), "Hotel revenue management in an economic downturn: Results from an international study" *Cornell Hospitality Report*, Vol. 9, No. 12, Pp. 6-17.

Kimes, E. (2011), "The future of hotel revenue management" *Journal of Revenue & Pricing Management*, Vol. 10, No. 1, Pp. 62-72.

Kimes, S. E. (2017), "The future of hotel revenue management" *Cornell Hospitality Report*, Vol. 17, No. 1, Pp. 3-10.

Kimes, S. E. and Wirtz, J. (2002), "Perceived fairness of demand-based pricing for restaurants" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, No. 1, Pp. 31-37.

Kimes, S. E. and Wirtz, J. (2003), "Perceived fairness of revenue management in the US golf industry" *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 1, No. 4, Pp. 332-344.

Kosová, R. and Enz, C. A. (2012), "The terrorist attacks of 9/11 and the financial crisis of 2008: The impact of external shocks on US hotel performance" *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 53, No. 4, Pp. 308-325.

Kovoor-Misra, S., Clair, J. A. and Bettenhausen, K. L. (2001), "Clarifying the attributes of organizational crises" *Technological forecasting and social change*, Vol. 67, No. 1, Pp. 77-91.

Lee, S., Pan, B. and Park, S. (2019), "RevPAR vs. GOPPAR: Property-and firm-level analysis" *Annals of Tourism Research*, Vol. 76, Pp. 180-190.

Marino, L. D., Lohrke, F. T., Hill, J. S., Weaver, K. M. and Tambunan, T. (2008), "Environmental shocks and SME alliance formation intentions in an emerging economy: Evidence from the Asian financial crisis in Indonesia" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 1, Pp. 157-183.

Mattila, A. S. and O'Neill, J. W. (2003), "Relationships between hotel room pricing, occupancy, and guest satisfaction: A longitudinal case of a midscale hotel in the United States" *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 27, No. 3, Pp. 328-341.

Mauri, A. G. (2012), *Hotel revenue management and guests' perceived fairness. Theoretical Issues and Empirical Findings from a Multiple-Year Survey*, Smashwords.

Neely, A. (1998), *Measuring business performance*, Profile BOOKS limited, London.

Okumus, F. and Karamustafa, K. (2005), "Impact of an economic crisis evidence from Turkey" *Annals of tourism research*, Vol. 32, No. 4, Pp. 942-961.

O'Neill, J. and Mattila, A. S. (2006), "The debate regarding profitability: hotel unit and hotel brand revenue and profit relationships" *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 21, No. 2/3, Pp. 131-135.

Orkin, E.B. (1988), "Boosting your bottom line with yield management" *Cornell Hotel and Restaurant Management Quarterly*, Vol. 27, No. 1, Pp. 52-56.

Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E. and Molina-Azorín, J. F. (2010), "Strategy and performance in the Spanish hotel industry" *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 51, No. 4, Pp. 513-528.

Prašćević, A. (2017), "Od globalne ekonomske krize do krize globalnog kapitalizma" *Ekonomske ideje i praksa*, Vol. 24, Pp. 7-21.

Pun, K. F. and White, A. S. (2005), "A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks" *International journal of management reviews*, Vol. 7, No. 1, Pp. 49-71.

Schmidgall, R S. (1988), "How useful are financial ratios?" *The Bottomline*, Vol. 3, No. 3, Pp. 24-27.

Schmidgall, R. S. (1989), "Financial Ratios: Perceptions of Lodging Industry General Managers, and Financial Executives" *Hospitality Review*, Vol. 7, No. 2, Pp. 1-9.

Singh, A. J. and Schmidgall, R. S. (2002), "Analysis of financial ratios commonly used by US lodging financial executives" *Journal of Retail & Leisure Property*, Vol. 2, No. 3, Pp. 201-213.

Sun, S. and Lu, W. M. (2005), "Evaluating the performance of the Taiwanese hotel industry using a weight slacks-based measure" *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, Vol. 22, No. 4, Pp. 487-512.

UNWTO (2010)- <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413720> [Pristupljeno: 21/01/2021]

Vrkljan, S. and Bognar, Z. B. (2017), "The model of key competitive factors of global chain hotels" *Tourism in South East Europe*, Vol. 4, Pp. 631-644.

Xiao, Q., O'Neill, J. W. and Mattila, A. S. (2012), "The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, No. 1, Pp. 122-139.

Younes, E. and Kett, R. (2003), *GOPPAR, a derivative of RevPAR*, HVS International London. <http://www.hvs.com/article/348/goppar-a-derivative-of-revpar/> [Pristupljeno: 20/01/2021]

Zairi, M. (1996), *Benchmark for best practice: continuous learning through sustainable innovation*, Great Britain: Reed Educational & Professional.
