

POSLOVANJE HOTELA TOKOM PANDEMIJE COVID-19

Aleksandra Bradić-Martinović²¹

Institut ekonomskih nauka, Beograd

Igor Kovačević²²

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

Apstrakt: Kriza izazvana pandemijom COVID-19 ima devastirajući uticaj na turistički, a pre svega hotelski sektor širom sveta. Otežavajući faktor je i činjenica da kriza još uvek nije završena i, uprkos vrlo aktivnim merama zaštite i vakcinacije, niko sa sigurnošću ne može da proceni do kada će trajati. Predmet ovog poglavlja je uticaj pandemije COVID-19 na hotelsku industriju, kroz analizu percepcija menadžmenta hotela u četiri osnovne dimenzije – posledice po poslovanje hotela (zauzetost, cene smeštajnih jedinica i ukupan prihod), očekivano vreme oporavka tražnje, mere koje su hoteli sprovodili tokom prve godine krize i mere koje su smatrali adekvatnom podrškom od strane države. Ambicija autora je da kroz uvid u konkretne stavove menadžmenta u globalnim uslovima, na primeru Kine, Indonezije, Singapura, Tajlanda, Filipina, Indije, zemalja Beneluksa, Italije, Hrvatske, Mađarske, Australije, Ukrajine i Slovačke, kao i Srbije zaključa da ne postoje značajna odstupanja u politici i načinu vođenja hotelskih preduzeća.

Ključne reči: COVID-19 kriza, hotelski sektor, odgovor na krizu, turizam

JEL: L83, Z31.

²¹ abmartinovic@ien.bg.ac.rs

²² igor.kovacevic@ekof.bg.ac.rs

UVOD

Dvadeseti vek je bio doba ubrzanog razvoja tehnike i tehnologije, ali i medicine, koja se sve brže razvija upravo zahvaljujući tehnološkom progresu, a početak novog milenijuma je samo dodatno proširio i produbio razvoj. Međutim, uprkos tome svet je u poslednjih dvadesetak godina bio izložen zarazama koje bile kategorisane kao „epidemije“ i „pandemije“, od kojih je pandemija bolesti COVID-19 izazvana korona virusom, bez presedana. Svetska zdravstvena organizacija proglasila je pandemiju početkom marta 2020. godine, što je izazvalo krupne promene u društvu i ekonomiji. Međunarodna, regionalna i lokalna ograničenja koja se odnose na putovanja odmah su pogodila nacionalne privrede, a verovatno najgore turistički sektor - međunarodna putovanja, domaći turizam, dnevne posete i ostale komplementarne segmente, kao što su avio prevoz, javni prevoz bilo kog tipa (voz, brod, autobus), smeštaj, ugostiteljske objekte (kafeterije i restorane), kongrese, festivale, poslovne sastanke i sportske događaje. Imajući u vidu širinu uticaja i dužinu trajanja krize, još uvek je nemoguće sagledati njene posledice. Nakon skoro dve godine možemo konstatovati da je pandemija dramatično promenila globalnu turističku industriju, pri čemu se trenutna kriza ne može porediti ni sa jednom prethodnom, zbog njenog glavnog uzroka, prirode, ali i obima i dužine trajanja. Prema tome, turizam je jedan od najteže pogođenih sektora, pre svega zbog strogih ograničenja prekograničnih putovanja. Hotelska i vazduhoplovna industrija su najizloženiji ovom uticaju, a opstanak je ograničen njihovom sposobnošću da minimiziraju troškove i maksimalno iskoristiti domaću tražnju.

U prvoj fazi krize, menadžeri u turističkom sektoru morali su da prevaziđu početni šok i brzo razumeju novu sredinu u kojoj su prinuđeni da posluju. U početnim fazama pandemije u pitanju je bilo okruženje sa skoro nultim rezervacijama, urušenom tražnjom, povećanim operativnim troškovima, zdravstvenim i bezbednosnim protokolima i procedurama, zatvorenim granicama, pomešanim osećanjima među ljudima, različitim potrebama i skraćenom sezonom usmerenom na domaće goste. Hotelska industrija, kao kritičan segment u turizmu, jedna je od ekonomsko najviše negativno pogođenih ogranaka, pre svega zbog svoje prirode i poslovnog modela, koji je zasnovan na slobodnom kretanju ljudi. Od 1. aprila 2020. godine više od 91% svetske populacije živelo u zemljama u kojima je ograničeno kretanje, sa posebnim fokusom na suspenziju putovanja, kako domaćih, tako i međunarodnih. Takođe, približno 40% stanovnika živelo je u zemljama koje su potpuno zatvorile svoje granice. Navedene

mere usloville su drastične posledice po hotelsku industriju, a naknadne ekonomske konsekvence se tek očekuju. Anguera-Torrell et. al. (2020) predviđaju se da će se, kao posledica svega navedenog, veliki broj porodica suočiti sa smanjenjem zarade, a samim tim i kompresijom komponente potrošnje, što će posledično dovesti i do pada izdvajanja za turističke aktivnosti, uključujući i hotelsku potrošnju. U ovom kontekstu, globalni kapacitet za kontrolu pandemije, kao i različite makroekonomske politike koje sprovodi javni sektor određuju opstanak hotelijerstva. Pored hotelskog menadžmenta, javna uprave ima ključnu ulogu u smislu podrške i odlučivanja o potrebnoj ekonomskoj politici koja ima za cilj da prevaziđe ekonomski i socijalni šok.

Predmet ovog poglavlja je uticaj pandemije COVID-19 na hotelsku industriju, kroz analizu percepcija menadžmenta hotela u četiri osnovne dimenzije – posledice po poslovanje hotela (zauzetost, cene smeštajnih jedinica i ukupan prihod), očekivano vreme oporavka tražnje, mere koje su hoteli sprovodili tokom prve godine krize i mere koje su smatrali adekvatnom podrškom od strane države. Ambicija autora je da kroz uvid u konkretne stavove menadžmenta u globalnim uslovima i Srbiji zaključi da li postoje značajna odstupanja u politici i načinu vođenja hotelskih preduzeća.

UTICAJ PANDEMIJE NA HOTELSKI SEKTOR

Pandemija COVID-19 se razlikuje od svih savremenih pandemija. Canhoto i Wei (2021) ističu tri ključne karakteristike zbog kojih se ona izdvaja. Na prvom mestu, u pitanju je „prava“ pandemija, u poređenju sa SARSom (*Severe Acute Respiratory Syndrom*), koja je obeležila 2003. godinu i H5N1 (*Highly Pathogenic Asian Avian Influenza A*) iz 2005. godine, Svinjskim gripom (H1N1) iz 2009/2010 godine. COVID-19 ima stvarni globalni karakter, drugim rečima pogođene su sve zemlje i svi stanovnici, u većoj ili manjoj meri, a i broj žrtava je neuporedivo veći. Statistički podaci najbolje ilustruju ovu tvrdnju, jer je tokom SARS pandemije bilo zaraženo preko 8 hiljada ljudi, a umrlo je 774. Svinjski grip je obuhvatio 24% ukupne svetske populacije, odnosno više od 60 miliona stanovnika, pri čemu je preminulo 284 hiljade zaraženih. Vrednosti u slučaju pandemije COVID-19 su znatno veće, jer je do avgusta 2021. godine bilo zaraženo 232 miliona ljudi, od čega je preminulo 4,7 miliona obolelih. Druga karakteristika koja je čini velikim presedanom je njena kompleksnost u odnosu na finansijsku krizu, prirodne katastrofe, epidemije i terorističke napade. COVID-19 je uticao na sve sfere života i privrede, a očekuje se i dalje prelivanje krize iz jednog segmenta u drugi. Kao treće, ističe se trajanje pandemije. Nakon skoro dve godine nakon izbijanja ne nazire se konačni kraj, uprkos

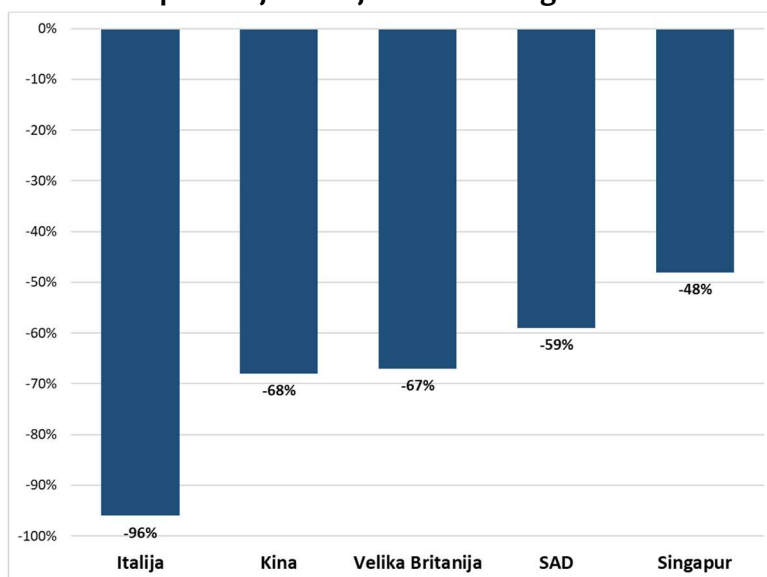
tome što se situacija uglavnom poboljšala zahvaljujući vakcinaciji i sve naprednijim merama zaštite. Konačno, potrebno je pomenuti i nezapamćene mere ograničavanja kretanja stanovništva u međunarodnim i domaćim okvirima.

Ubrzo nakon izbijanja COVID-19 u gradu Vuhan u Kini, pandemija se proširila u Italiju, Španiju i SAD, u periodu od samo dva meseca. U početnoj fazi epidemije, od sredine januara do kraja februara, mnoge turističke destinacije u Aziji, u kojima su Kinezi najbrojniji posetoci, sproveli su praksu kriznog menadžmenta u hotelskoj industriji, kao odgovor na COVID-19. Sa širenjem pandemije po celom svetu, put oporavka hotelske industrije postao je mnogo duži, a strategije upravljanja ovim situacijama potrebno je vremenom prilagođavati.

Prethodne studije o praksi upravljanja krizama postavile su fokus samo na događaje koji su se desili u jednom trenutku (Israeli, 2007; Israeli i Reichel, 2003; Israeli et al., 2011), pri čemu je istraživanje o epidemijskim krizama sprovedeno je u postkriznoj fazi (Wan, 2013). Takav pristup nije prikladan u aktuelnoj situaciji, imajući u vidu njenu dužinu i intenzitet. Lai i Wong (2020) ističu da je dosadašnje istraživanje hotelskog kriznog menadžmenta potrebno dopuniti istraživanjima u različitim fazama krize sa ciljem da se nađe odgovor na pitanje koje metode upravljanja krizom treba preduzeti, u kojoj fazi.

U istraživanjima koja se odnose na rizike boravka u hotelima tokom trajanja prethodnih epidemioloških i pandemijskih kriza, Roehl i Fesenmaier (1992) ističu da se gosti suočavaju sa rizikom vezanim za zdravlje, odnosno rizik od potencijalne bolesti, dok Otoo i Kim (2018) dodaju i emocionalno vođen rizik, izazvan kako stresom da bude u direktnom kontaktu sa hotelskim osobljem i drugim potrošačima koji su možda zaraženi, ali i novinama koje su uvedene kroz zdravstvene i bezbednosne protokole. Navedene vrste rizika imaju potencijal da nepovoljno utiču na posete hotelima (Martin-Azami i Ramos, 2019; Alvarez et al., 2020). Podaci najbolje ilustruju pretpostavke iznete u navedenoj literaturi. Grafik 1. prikazuje popunjenost hotelskih kapaciteta, na samom početku pandemiološke krize, u martu 2020. godine. Jasno je uočljivo da su hoteli u Italiji imali najveći pad popunjenosti, jer je samo 4% hotelskih soba bilo popunjeno u posmatranom periodu, a slede ih hoteli u Kini (32% popunjenosti), Velikoj Britaniji (33%), SAD-u (41%) i Singapuru (52%). Sa stanovišta poslovanje, situacija je bila nepremostiva i opstanak je zavisio od pomoći države.

Grafik 1. Pregled stopa popunjenosti kapaciteta u hotelima u odabranim zemljama, poslednja nedelja marta 2020. godine



Izvor: Statista. (2020). *Hotel occupancy changes year-over-year due to the coronavirus (COVID-19) pandemic in selected countries worldwide.*

Podaci u tabeli 1. omogućuju nam da uvidimo razorni uticaj Covid krize na poslovanje hotela u SAD u poređenju sa dve prethodne, velike krize – recesijom koja je nastupila 2001. godine, kao posledica napada na Svetski trgovinski centar u septembru mesecu i Svetske finansijske krize koja je trajala između 2007. i 2009. godine. Uprkos tome što su i prethodne dve krize imale devastirajući uticaj na hotelsku industriju, Covid kriza ih je premašila nekoliko puta.

Tabela 1. Uticaj kriza na tržište rada i na zauzetost hotela – uporedna analiza

Krizne situacije	Gubitak radnih mesta	Popunjenost hotelskih kapaciteta (occupancy rate)
Recesija 2001. godine i Napad na WTC (9/11)	400.000	59%
Recesija – finansijska kriza 2007.-2009.	470.000	54%
Covid-19 (podaci za Jun 2020)	3,3 - 3,9 miliona	25%

Izvor: Hotel management.net. (2020). *Research breaks down COVID-19's impact on hotels, travel plans.*

Gossling et al. (2020) ističu da će hoteli napraviti značajne promene u svom poslovanju tokom tekuće pandemije, kako bi osigurali zdravlje i bezbednost i svojih gostiju i svojih zaposlenih. Uprkos tome, Gursoy (2020) ne očekuje da će oporavak tražnje biti moguć u kratkom roku. U strahu od potencijalne zaraze polovina ispitanika nije spremna, niti je u stanju da predvidi kada će biti u stanju da putuje u inostranstvo, ali ni da borave u domaćim hotelima i restoranima. Na osnovu toga autor i zaključuje da imajući u vidu da je prelomna tačka u ugostiteljskoj industriji relativno visoka zbog visokih operativnih troškova, opstanak mnogih ugostiteljskih preduzeća u velikoj meri zavisi od povećanja tražnje za njihovim uslugama i proizvodima.

Imajući u vidu enormni pad tražnje za hotelskim uslugama, posebno kada su gradovi u pitanju, što ima dalje implikacije na zaposlenost, odnosno socijalnu situaciju na nivou država. Jasno je da rešavanje nastalog problema i oporavak tražnje ne mogu podneti samo hoteli, kao poslovni sistemi, već je potrebno uključivanje svih zainteresovanih strana (stejkholdera), uključujući i državu, imajući u vidu sve veći doprinos turizma BDP-u (Morakabati et al., 2017; Dogru i Bulut, 2018).

GLOBALNE REAKCIJE I OČEKIVANJA HOTELSKOG MENADŽMENTA NA COVID-19 KRIZU

Metodologija istraživanja

Multinacionalna kompanija Horwath HTL, u okviru svojih redovnih aktivnosti, periodično sprovodi upitnike zasnovane na subjektivnoj proceni ispitanika (*Sentiment Survey*). Metodologija prikupljanja podataka, u ovom slučaju struktura upitnika, u najvećem delu je standardizovana, pri čemu su pojedine zemlje prilagodile pitanja lokalnim potrebama, što će biti istaknuto u poglavlju. Pojedina pitanja su izostavljena, a pojedina dodata, ali je sadržaj pitanja uvek isti, čime je omogućena uporedivost.

Upitnik je podeljen na segmente. Prvi deo sadrži pitanja koja se odnose na preliminarna očekivanja vezana za tržište i performanse poslovanja hotela, a koja obuhvataju pitanja o očekivanoj dužini trajanja krize, uticaju krize na kretanje popunjenosti kapaciteta hotela, prosečne cene smeštajnih jedinica (engl. *Average Daily Rate*), ukupni prihod, očekivani period poslovanja hotela na godišnjem nivou pre i tokom trajanja krize, očekivanja oporavka za različite tržišne segmente (odmorišni, poslovni i MICE), očekivanja vezana za potrebno vreme za potpuni oporavak i očekivanja u vezi

distribucije gostiju prema emitivnim tržištima nakon završetka krize (domaće, regionalno ili međunarodno tržište).

Druga grupa pitanja vezana su za put oporavka i odnosi se na mere, osnovne i dodatne, koje su hoteli preduzeli tokom trajanja krize, na koji način su vršili realokaciju budžeta, koje mere planiraju da sprovedu u kratkom roku nakon završetka krize, za kojom vrstom podrške države imaju potrebu tokom trajanja krize i koliko dugo smatraju da će im podrška biti potrebna.

U ovom radu prikazaćemo opšti pregled odgovora koje su objavile Kina, Indonezija, Singapur, Tajland, Filipini, Indija, zemlje Beneluksa, Italija, Hrvatska, Mađarska, Australija, Ukrajina i Slovačka²³, u periodu od marta 2020. do maja 2021. godine. Nedostatak komparativne analize koju sprovodimo u ovom radu je vremenska neuporedivost odgovora, imajući u vidu da je Kina prva objavila izveštaj u februaru 2020. godine, a Slovačka u maju 2021. godine. Zbog toga treba imati u vidu da je svrha naše analize uvid u modalitete koje su menadžeri hotela širom sveta koristili u cilju ublažavanja i prevazilaženja katastrofalnih posledica koje je COVID-19 uzrokovala na hotelskom tržištu. Takođe treba imati u vidu i činjenicu da kriza nije u istom trenutku i istim intenzitetom pogodila sve regione sveta. U Kini je bolest počela da se širi krajem decembra 2019. godine, tako da su se hoteli u ovoj zemlji suočili sa posledicama krize već u prvim mesecima 2020. godine, dok je Italija bila najjače pogođena u drugom kvartalu 2020. godine, a njihov izveštaj je publikovan u avgustu 2020. godine.

Procena dužine uticaja pandemije i posledice na poslovanje hotela

Prvi segment upitnika, koji je prosleđen menadžmentu hotela u odabranim zemljama, odnosio se na analizu procene uticaja koji je pandemija COVID-19 imala na poslovanje njihovih hotela. Prvo pitanje je podrazumevalo procenu dužine trajanja krize, međutim smatramo da su ovi odgovori potpuno neuporedivi zbog faze (krize) u kojoj se očekivalo da procene njeno trajanje. Međutim, uprkos tome je zanimljivo istaći da je u martu 2020. godine, kada je izveštaj objavljen, više od polovine hotela smatralo da će kriza trajati tri meseca, a trećina da će trajati između tri i šest meseci. Nasuprot tome, menadžeri italijanskih hotela, čiji je izveštaj objavljen u avgustu mesecu 2020. godine, već su imali jasan stav da će kriza trajati i preko dve godine. Njihov stav je posledica katastrofalne situacije, koja je uzrokovala veliki gubitak ljudskih života u periodu

²³ Zemlje su poredane hronološki po vremenskoj odrednici objavljivanja izveštaja.

polovine marta do kraja aprila 2020. godine, uprkos drastičnim merama ograničenja kretanja, koje su imale i direktan i indirektan uticaj na poslovanje hotela.

Tokom krize, hoteli su se suočavali sa manjim ili većim padom zauzetosti (engl. occupancy), korekcijom prosečne cene smeštajnih jedinica (engl. average daily rate – ADR) i ukupnog prihoda.

- Dominantan broj hotela (preko 80%) prijavio je procenu pada zauzetosti u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu za preko 80%, mada postoje odstupanja u zavisnosti od toga da li je u pitanju gradski ili destinacijski hotel. U Hrvatskoj je, na primer, 59% hotela prijavilo procenu pada zauzetosti u rasponu od 50-100%, a u Italiji je preko 75% pada zauzetosti procenilo 47% hotela. U Indiji je, međutim, udar bio blaži, tako da je procenu pada zauzetosti preko 50% prijavilo samo 37% hotela.
- Kada je u pitanju procena kretanja prosečne cene smeštajnih jedinica, 75% hotela u svim obuhvaćenim zemljama procenilo pad do 50%, a Italija je opet bila u drastično gorjoj situaciji, gde je 41% menadžera prijavilo procenu pada preko 80%.
- Kao posledica pada zauzetosti i cena smeštaja, očekivano je da dođe i do pada ukupnog prihoda. Više od polovine hotela procenilo je da očekuje pad ukupnog prihoda veći od 50%, kada posmatraju poslovanje u 2020. godini u odnosu na prethodnu, pretkriznu godinu.

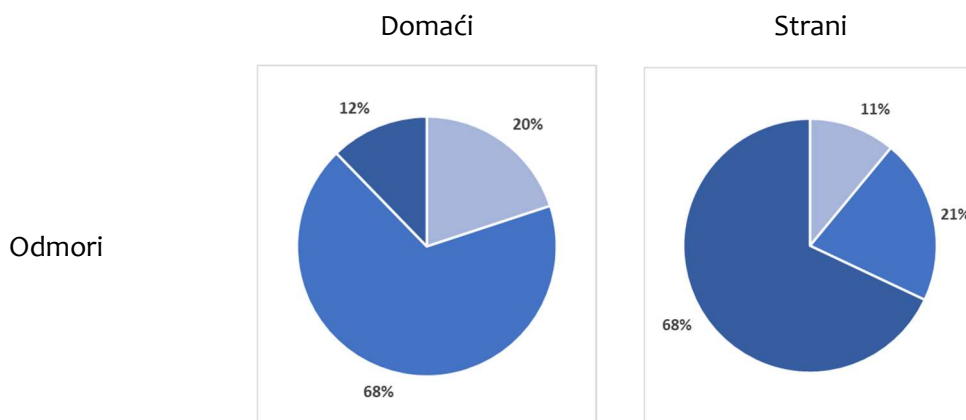
Procena oporavka pojedinih turističkih proizvoda i emitivnih tržišta

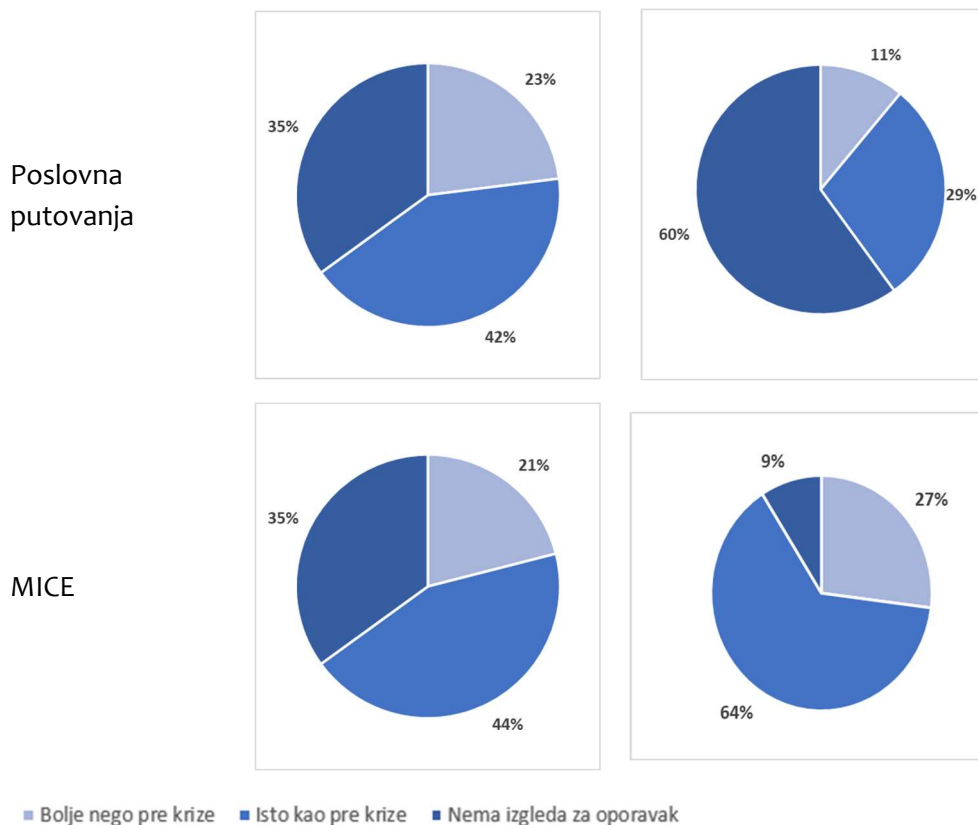
Uprkos tome što je covid pandemija ostavila nezapamćene posledice po hotele u celom svetu, svi očekuju da će tokom vremena doći do oporavka tržišta. Održanje hotelskih poslovnih sistema zavisi, pre svega, od sledećih, ključnih proizvoda – odmorišnog (engl. leisure), poslovnog (engl. business) i MICE (engl. Meetings, Incentives, Conferences, Exabits). Ispitanici su imali prilike da iznesu svoju procenu svakog od navedenih, u odnosu na domaće i strane goste.

Na grafiku 2. predstavljeni su odgovori ispitanika u odabranim zemljama i stiče se utisak prisustva velikog odstupanja kada su u pitanju domaća i strana emitivna tržišta.

- Menadžeri hotela, uključeni u istraživanje, smatraju da je mnogo veća verovatnoća oporavka proizvoda odmora na osnovu tražnje domaćih gostiju. Iskustva u 2021. godini upravo pokazuju da je to ispravna procena. Dominantni broj ispitanika (68%) smatra da će ovaj tržišni segment biti isti kao i pre krize, dok 20% smatra da će biti bolji u odnosu na period pre pandemije. Upitnik nije sadržao prostor za objašnjenje iznetih stavova, ali možemo pretpostaviti da su pošli od pretpostavke da će se turisti teže odlučivati za inostrane destinacije, zbog komplikovanih procedura, koji uzrokuju više troškove, ali i zbog straha od rizika sa kojim su suočeni. Kada su u pitanju strani gosti koji posećuju hotele radi odmora, situacija je mnogo manje optimistična, jer 68% ispitanika smatra da ne postoje izgledi za oporavak.
- Ispitanici su manje optimistični kada su u pitanju domaća poslovna putovanja. Samo 42% smatraju da će promet zasnovan na domaćim poslovnim gostima biti isti kao i pre krize, a čak 35% procenjuju da se ovaj segment neće oporaviti. Situacija je još više pesimistična kada su u pitanju strani poslovni gosti, jer 60% menadžera hotela smatra da je oporavak ovog tržišnog segmenta bez osnova.
- Oporavak MICE segment je procenjen slično kao i poslovni, kada su u pitanju domaći gosti, ali je situacija mnogo optimističnija kada su u pitanju inostrani turisti. Od ukupnog broja ispitanika 64% smatra da će se ovaj segment u potpunosti oporaviti, a samo 9% procenjuje da ne postoji izgled za oporavak.

Grafik 2. Procena oporavka pojedinih tržišnih segmenata





Izvor: kalkulacija autora

Mere u cilju opstanka za vreme trajanja krize

Značajno je napraviti i uvid u mere koje su menadžeri hotela uveli tokom pandemijske krize, širom sveta. U tabeli 2. navedene su mere po redosledu frekventnosti navođenja, međutim nije moguće precizno predstaviti svaki pojedinačni odgovor, zbog neusaglašenosti pojedinih elemenata upitnika. Odgovore navodimo kao ilustrativne.

Tabela 2. Najčešće mere koje su menadžeri hotela primenjivali tokom pandemije COVID-19

R.br.	Tip mere	
1.	Smanjenje operativnih troškova	2. Optimizacija broja zaposlenih
3.	Delimično zatvaranje hotela	4. Potpuno zatvaranje hotela
5.	Plaćeno odsustvo	6. Redukcija usluga hrane i pića
7.	Smanjenje budžeta za marketing i promociju	8. Uvođenje novih higijenskih standarda
9.	Unapređenje proizvoda i usluga	10. Novi digitalni i marketing alati

Izvor: Horwath HTL COVID-19 Sentiment Survey, 2020.-2021.

Ispitanici su takođe istakli da će i nakon završetka pandemije kontrola troškova biti na prvom mestu, dok je na drugom obezbeđenje sigurnosti gostiju i zaposlenog osoblja, ali i trening i razvoj i ulaganje u digitalni marketing.

Podrška države hotelskom sektoru

Sasvim je izvesno da najveći broj hotela ne bi uspeo da preživi surovi udar pandemijske krize da nije usledila podrška države, kroz mere koje su bile slične u najvećem broju obuhvaćenih zemalja. U tabeli 3. smo, kao i u slučaju mera koje je menadžment sprovodio tokom krize, predstavili po učestalosti odgovora, odnosno mera koje su hoteli najviše očekivali od države. Detaljna, uporedna analiza bi mogla da dà odgovor da li su propisane mere odgovorile potrebama hotela, ali to bi bio predmet posebnog istraživanja.

Tabela 3. Mere koje je hotelski sektor očekivao od države tokom pandemije COVID-19 (prema frekvenciji odgovora)

R.br.	Tip mere	
1.	Povraćaj poreza	2. Poreske olakšice
3.	Moratorijum na dugove	4. Smanjenje kamatne stope
5.	Umanjenje komunalnih troškova	6. Podrška za plate

7.	Smanjenje troškova licenciranja	8.	Promocija turizma
----	---------------------------------	----	-------------------

Izvor: Horwath HTL COVID-19 Sentiment Survey, 2020.-2021.

Kao što možemo zaključiti na osnovu dobijenih odgovora najvažnije za hotele bile su poreske olakšice i odlaganje vraćanja dugova.

Analiza odgovora hotelskog menadžmenta u Republici Srbiji

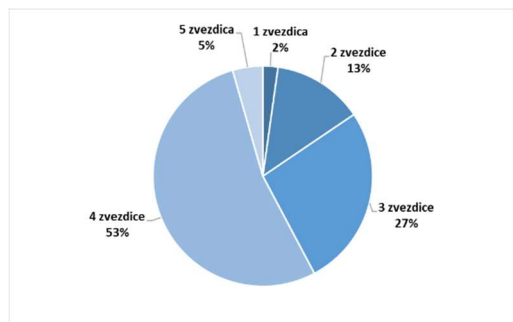
Analiza u ovom istraživanju oslanja se na primarne podatke za Republiku Srbiju, prikupljenih u okviru projekta RCC (*Regional Cooperation Council*) *Triple P Tourism in SEE: Promotion, Policy and Pilots Project "Western Balkans Six Tourism and Travel Industry Assessment: COVID-19 pandemic crisis"*, koji je realizovan u periodu jun-oktobar 2020. godine.

Opis uzorka

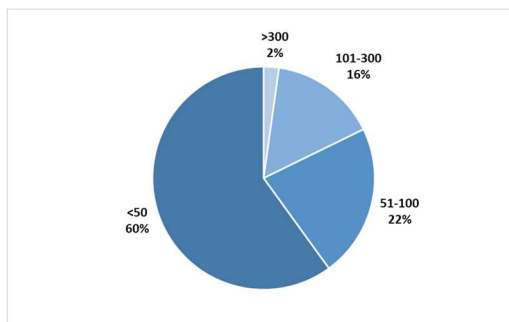
Podaci su prikupljeni u periodu jul-septembar 2020. godine, pomoću veb upitnika, na uzorku od 80 hotela, pri čemu je prikupljeno 45 kompletnih odgovora (stopa responsivnosti je 56,25%), po istoj metodologiji koja je korišćena i za ostale odabrane zemlje, čime je omogućena uporedivost dobijenih odgovora. Prilagođeni upitnici sastavljeni su na osnovu izazova u hotelskom poslovanju, koji su uočeni u početnim fazama istraživanja tokom projekta, dok je anketni instrument za hotelski sektor zasnovan na istraživanju *Horwath HTL Sentiment* za hotelsku industriju, primenjenom u različitim delovima sveta, omogućavajući globalnu i regionalnu komparativnu analizu reakcija na COVID-19. Menadžment hotela je, uprkos situaciji u kojoj se našao tokom prve i udarne krizne sezone, prepoznao značaj istraživanja i pružio neophodne odgovore.

Na grafiku 3. prikazana je struktura hotela obuhvaćenih anketnim istraživanjem (prema kategorizaciji) i zaključujemo da je usklađena sa strukturom koju je Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija objavilo za avgust 2020. godine, što korespondira periodu kada je anketa realizovana. Struktura uzorka prema veličini hotela, merena brojem smeštajnih jedinica prikazana je na grafiku 4., uz primedbu da i ona odgovara realnoj strukturi, kao i u slučaju kategorizacije.

Grafik 3. Struktura uzorka prema kategorizaciji hotela



Grafik 4. Struktura uzorka prema veličini hotela



Izvor: kalkulacija autora

Da bismo obezbedili uporedivost sa prethodno izvršenom analizom odgovora odabranih zemalja, zadržaćemo istu strukturu, s tim što će delimično biti proširena, zbog mogućnosti detaljnog uvida u odgovore pojedinačnih ispitanika u uzorku, čime će analiza biti sadržajnije.

Prvi segment upitnika bio je, kao i u prethodnom slučaju, namenjen proceni dužine trajanja uticaja pandemijske krize. U slučaju hotela u Srbiji, sredinom prošle godine mišljenja su bila vrlo optimistična, jer je 13% ispitanika smatralo da će kriza trajati od 3 do 6 meseci, a čak 45% da će biti prevaziđena u toku godinu dana. Ipak, 26% je smatralo da će trajati i do dve godine, a 16% duže od dve godine. Dobijeni odgovori ukazuju na poklapanje procena u odnosu na ostale izveštaje koji su nam stajali na raspolaganju. Na žalost, situacija na terenu je demantovala optimistički stav hotelskog menadžmenta (u proseku), jer uprkos vrlo intenzivnim merama zaštite i vakcinacije (lokalno i globalno), ne možemo reći da je kriza prevaziđena, što potvrđuje da je period već duži od 24 meseca.

Kada je u pitanju procena pada zauzetosti hotela, situacija u Srbiji je bila jako loša. Više od 70% je prijavilo da očekuju pad zauzetosti od 60%, s tim što je situacija i lošija kada su u pitanju gradski hoteli. Ispitanici su, takođe dali svoje procene i po pitanju pada cena smeštajnih jedinica. Prema odgovorima je moguće zaključiti da smanjivanje cene smeštajnih jedinica menadžment nije video kao dobru kriznu meru, jer je najveći broj ispitanika (44%) dao procenu pada cene u opsegu od 10% do 20%, dok je 20% smatralo da se očekuje pad između 20% i 40%. Mnogo manji broj je smatrao da će doći do drastičnog smanjenja cena – 35% ispitanika procenilo je da će pad biti veći od 40%, a samo 11% je

smatralo da će biti veći od 80%. Konačno, ispitanici su se izjasnili i po pitanju očekivanog pada ukupnog prihoda. Procene su dosta pesimistične. Preko 65% smatra da se može očekivati pad prihoda veći od 60%, što je usklađeno i sa procenama koje su dali hotelski menadžeri u ostalim obuhvaćenim zemljama.

Zanimljivo je uzeti u obzir i odstupanje operativnog perioda hotela u periodu pre i tokom pandemijske krize. U periodu uobičajenog poslovanja, svi hoteli u Srbiji su poslovali u proseku osam meseci godišnje i duže, dok se procena tokom pandemije razlikuje, kao što je prikazano u tabeli 4.

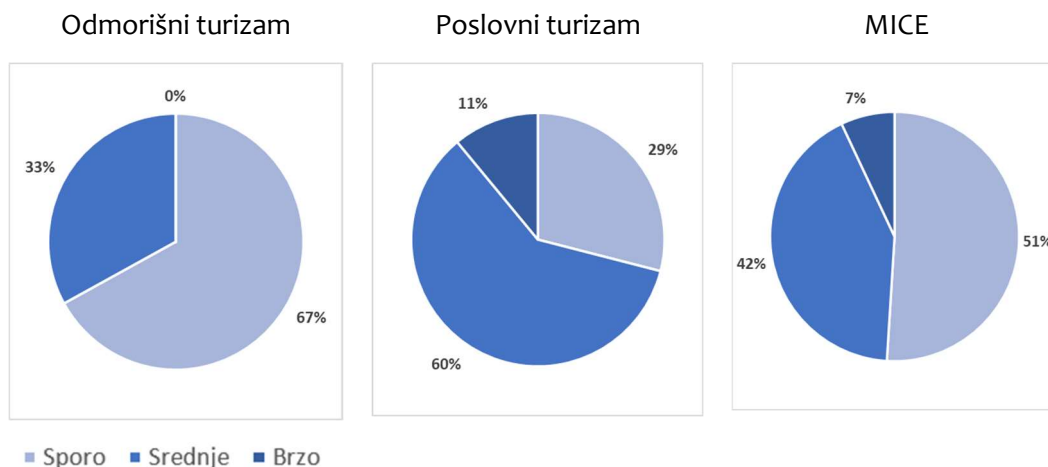
Tabela 4. Procena dužine poslovanja hotela u Srbiji tokom 2020. godine

Broj meseci	3	4	5	6	7	8
% hotela	16%	13%	7%	9%	9%	47%

Izvor: kalkulacija autora

Domaćim ispitanicima je data prilika da procene i brzinu oporavka pojedinih turističkih proizvoda. Međutim, za razliku od ostalih upitnika, u slučaju srpskih ispitanika odgovori su prilagođeni potrebama istraživanja i umesto da se proceni da li će situacija biti bolja, gora ili ista kao pre krize, pošlo se od pretpostavke da će do opravka doći sigurno, pri čemu su ispitanici procenjivali brzinu oporavka. Takođe, nije uzimano u obzir da li će oporavak biti na osnovu prometa domaćih ili stranih gostiju. Na grafiku 5. prikazane su frekvencije odgovora ispitanika u Srbiji. Kao što je moguće zaključiti na osnovu predstavljenih podataka ispitanici smatraju da će se najbrže oporaviti poslovni turizam, a nakon njega MICE, dok će se najsporije oporavljati odmorišni turizam.

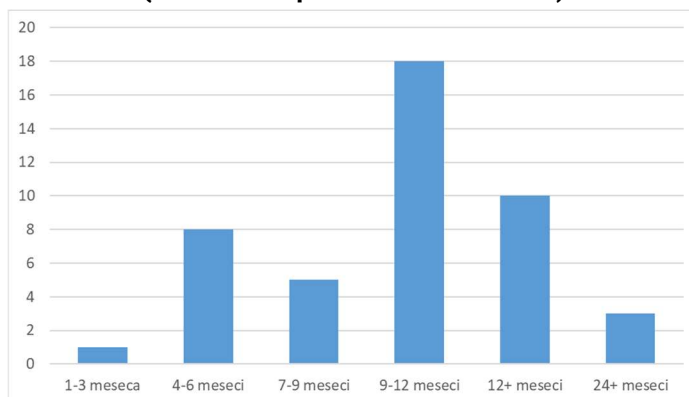
Grafik 5. Procena brzine oporavka pojedinih turističkih proizvoda u Srbiji nakon pandemijske krize



Izvor: kalkulacija autora

Kao i u slučaju drugih zemalja i u Srbiji su hoteli sprovodili određene mere usmerene ka održanju poslovanja u periodu krize. Analiza odgovora ispitanika utvrdila je da ne postoji značajno odstupanje u odnosu na odgovore koje su stavili na raspolaganje menadžeri u drugim zemljama. Takođe, usklađeni si i odgovori kada su u pitanju potrebne mere podrške poslovanju, od strane države. Visok stepen usklađenosti ne iznenađuje, imajući u vidu da u Srbiji posluje određen broj svetski poznatih lanaca hotela, zbog čega dolazi do sve većeg stepena konvergencije poslovnih politika, kao i uticaj savremenih trendova u vođenju hotelskih preduzeća.

Grafik 6. Dužina potrebne državne podrške (mereno od prvih uvedenih mera)



Izvor: kalkulacija autora

Poslednji segment upitnika obuhvatao je procenu potrebne dužine trajanja državne podrške. Na grafiku 6. predstavljene su frekvencije dobijenih odgovora. Zanimljiv broj hotela je procenio da će pomoć biti neophodna samo u početnih nekoliko meseci, a najveći je smatrao da će pomoć biti potrebna u periodu između 9 meseci i godine dana ili čak i duže od godine dana. Manji broj ispitanika je smatrao da hoteli neće moći samostalno da oporave poslovanje ni nakon dve godine.

ZAKLJUČAK

Turizam, a pre svega hotelska industrija, najteže su pogođeni tokom trajanja krize izazvane pandemijom bolesti COVID-19. Reakcije na krizu kretale su se od nivoa pojedinih poslovnih subjekata, u ovom slučaju hotela, do mera koje su države propisivale kroz sisteme podrške.

Država Srbija je još 2006. godine započela sistematski razvoj turističkog sektora, uvidevši njegov veliki potencijal za doprinos privrednom razvoju kroz ukupan i direktan doprinos bruto društvenim proizvodima Republike Srbije, mogućnost kreiranja radnih mesta, takozvani „nevidljivi izvoz“ i značajni potencijal za domaće i strane investicije. Zbog toga ne iznenađuje što je država, pored prva dva paketa mera, koje su mogli da koriste svi privredni korisnici koji nisu korisnici budžetskih sredstava, donela i treći, sektorski paket namenjen hotelima i turističkim agencijama. Zbog svega navedenog turizam je prepoznat kao jedan od strateških uporišta razvoja. Međutim, uprkos tome, u krizi sa kojom se suočila ova privredna grana i svim merama podrške koje je država obezbedila, za opstanak hotelske industrije ključni uticaj je imao menadžment. Uprkos tome, što je i u prošlosti bilo primera kriznih situacija, niko nije bio pripremljen za scenario koji se realizovao u 2020. i 2021. godini. Uprave hotela su se suočile sa krizom bez presedana, koja i dalje traje i za koju niko ne može sa sigurnošću da utvrdi kada će se završiti. Takođe treba imati u vidu i period nakon završetka pandemije ili dovođenja situacije u prihvatljive okvire, kada se mogu očekivati ekonomske posledice po globalnu privredu.

Naše istraživanje je pokazalo da su menadžeri hotela reagovali na krizu vrlo sličnim merama, kao i da su njihova očekivanja po pitanju podrške države usklađena. Odstupanja na koja smo naišli u odgovorima na mere oporavka pojedinih turističkih proizvoda potiču od razlika koja postoje u determinantama koje određuju hotelski sektor u pojedinim zemljama – veličina zemlje, stepen razvoja turizma, relativno učešće

inostranih i domaćih gostiju, sezonalnost tražnje, relativno učešće gradskog i destinacijskog turizma i sl.

Za kraj bismo istakli stanovište NextGuest (2020) da tokom perioda oporavka treba imati u vidu i sledeće odrednice: a) uskladiti marketinšku strategiju sa strategijom prihoda, koja uključuje analizu ponude, zauzetosti i politikom fleksibilnih otkazivanja (vrlo važna komponenta jer pruža potrošačima visok nivo samopouzdanja prilikom rezervacija, što utiče na povećanje ponude) i stalno imati na umu međuzavisnost ove dve strategije, b) neprekidno istraživati i usklađivati se sa ciljanim tržištem, jer to omogućuje visok uspeh fokusiranih marketinških kampanja i vrlo važne informacije u formi povratnih poruka sa tržišta; c) posebno usmeriti podsticaje na goste i grupe koje su otkazale u međuvremenu, jer postoji visoka verovatnoća da će obnoviti rezervaciju čim se stvore uslovi za to; d) na osnovu analize tržišta postaviti pravi fokus ponude i poruka kojima se komunicira sa potrošačima.

ZAHVALNOST

Ovaj rad je finansijski podržalo Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije i nastao je u okviru naučnoistraživačke delatnosti Instituta ekonomskih nauka.

LITERATURA

1. Alvarez, M., Campo, S. Fuchs, G. (2020). Tourism in conflict zones: animosity and risk perceptions, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(2), 189-204. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-08-2019-0136>.
2. Anguera-Torrell, O., Aznar-Alarcón, J.P., Vives-Perez, J. (2020). COVID-19: hotel industry response to the pandemic evolution and to the public sector economic measures. *Tourism Recreation Research* 46(2), 148-157. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1826225>.
3. Bačić, Z. (2020). *Italian Hotel Market COVID-19 Impact*. Horwath HTL.
4. Canhoto, A.I., Wei, L. (2021). Stakeholders of the world, unite!: Hospitality in the time of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 95. 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102922>.

5. Dai, J., Li, L., Lui, C. (2020). *China Hotel Market Sentiment Survey on the Influence of the Novel Coronavirus Outbreak*, Horwath HTL.
6. Delač, L., Bušić, M. (2020). *Croatia Hotel Industry COVID-19 Impact*. Horwath HTL.
7. Dogru, T., Bulut, T. (2018). Is tourism an engine for economic recovery? Theory and empirical evidence. *Tourism Management*, 67, 425–434.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.014>.
8. Gössling, S., Scott, D., Hall, C.M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20.
<https://doi.org/10.1080/096669582.2020.1758708>.
9. Gursoy, D., Chi, C.G., Chi, O.H. (2020). COVID-19 Study 2 Report: Restaurant and Hotel Industry: Restaurant and hotel customers' sentiment analysis. Would they come back? If they would, WHEN? (Report No. 2), Carson College of Business, Washington State University.
10. Radvánszki, A., Lipták, M. (2020). *Hungarian Hotel Market COVID-19 Impact*. Horwath HTL.
11. *Hong Kong Hotel Market Sentiment Survey Amid COVID-19 Pandemic*. (2020). Horwath HTL.
12. Hotel management.net. (2020). Research breaks down COVID-19's impact on hotels, travel plans. Dostupno na:
<https://www.hotelmanagement.net/own/studies-break-down-covid-19-s-impact-hotels-travel-plans>.
13. Israeli, A.A. (2007). Crisis-management practices in the restaurant industry, *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 807-823.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.07.005>.
14. Israeli, A.A., Mohsin, A., Kumar, B. (2011). Hospitality crisis management practices: the case of Indian luxury hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 367-374. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.06.009>.
15. Israeli, A.A., Reichel, A. (2003). Hospitality crisis management practices: the Israeli case, *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 353-372.
[https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00070-7).
16. *Indian Hotel Sentiment Survey – Impact of COVID-19*. (2020). Horwath HTL.

17. Indonesia Hotel & Restaurant Market Sentiment Survey on the Influence of the COVID-19 Outbreak. (2020). Horwath HTL.
18. Jarabata, C.T. (2020). *Philippines Hotel Sentiment Survey – Impact of COVID-19*. Horwath HTL.
19. Jensisiratanakorn, N., Lee, G. (2020). *Thailand Hotel Sentiment Survey – Impact of COVID-19*. Horwath HTL.
20. Martin-Azami, D., Ramos-Real, F.J. (2019) The importance of perceived risk in destination image and its effects on behavioral intention. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(5), 915-928.
21. Morakabati, Y., Page, S.J., Fletcher, J. (2017) Emergency management and tourism stakeholder responses to crises: a global survey. *Journal of Travel Research*, 56 (3), 299–316. <https://doi.org/10.1177/0047287516641516>.
22. NextGuest. (2020). *COVID-19 Hotel Recovery Strategy*.
23. Otoo, F.E., Kim, S. (2018). Is there stability underneath health risk resilience in Hong Kong inbound tourism?. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(4), 344-358. <https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1433700>.
24. Roehl, W.S., Fesenmaier, D.R., (1992). Risk Perceptions and Pleasure Travel: An Exploratory Analysis. *Journal of Travel Research*. 30(4), 17-26. <https://doi.org/10.1177/004728759203000403>.
25. Singapore Hotel Sentiment Survey – Impact of COVID -19. (2020). Horwath HTL.
26. Statista. (2020). Hotel occupancy changes year-over-year due to the coronavirus (COVID-19) pandemic in selected countries worldwide. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/1109521/hotel-occupancy-coronavirus/>.
27. Wan, Y.K.P. (2013). A comparison of the governance of tourism planning in the two special administrative regions (SARs) of China–Hong Kong and Macao, *Tourism Management*, 36, <https://doi.org/164-177.10.1016/j.tourman.2012.12.005>.