

UDC: 004.738.5:658.8(497.6)

Info M str. 4-9

**MERENJA PERFORMANSI DIGITALNOG MARKETINGA  
PRE I TOKOM PANDEMIJE COVID-19  
DIGITAL MARKETING PERFORMANCE MEASUREMENTS  
BEFORE AND DURING THE COVID-19 PANDEMIC**

Tijana Jugović, Velimir Štavljanin, Nikola Gluhović, Milica Kostić-Stanković

**REZIME:** U doba pandemije COVID-19 menadžeri hotela ulažu dodatne napore u aktivnosti marketinga, konkretnije digitalnog marketinga kako bi komunicirali sa ciljnim grupama i širom javnosti. S obzirom na činjenicu da dodatna aktivacija digitalnog marketinga utiče na povećanje nivoa investicija, menadžeri hotela su zainteresovani za evaluaciju rezultata digitalnog marketinga posebno u doba pandemijske krize kada su efikasnost upravljana i racionalizacija troškova imperativ. U okviru ovog rada identifikovane su metrike digitalnog marketinga koje koriste menadžeri hotela i razlike u nivou primene pre pandemije i za vreme trajanja pandemije COVID-19. Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje statistički značajne promene u nivoima merenja indikatora pre i za vreme pandemije. U okviru rada su prikazane i promene u stavovima menadžera o korisnosti metrika digitalnog marketinga u procesu rukovođenja hotelima pre i za vreme pandemije COVID-19. Istraživanje je sprovedeno u hotelima zimskih turističkih centara u Bosni i Hercegovini i može poslužiti kao dobar osnov za razvoj sistema za merenje i digitalnih metrika u hotelima zimskih turističkih destinacija u regionu.

**KLJUČNE REČI:** digitalni marketing, metrike digitalnog marketinga, merenje performansi, hotelska industrija, COVID-19, Bosna i Hercegovina (Bosna)

**ABSTRACT:** In the era of the COVID-19 pandemic, hotel managers invest additional efforts in marketing activities, more specifically digital marketing in order to communicate with target groups and the general public. Considering the fact that the additional activation of digital marketing affects the increase in the level of investments, managers hotels are interested in evaluating the results of digital marketing, especially in times of pandemic crises when efficiency is managed and cost rationalization is imperative. Within this paper, digital marketing metrics used by hotel managers were identified and the differences in the level of implementation before and after the pandemic duration of the COVID-19 pandemic. The research results indicate the existence of statistically significant changes in indicator measurement levels before and during the pandemic. Changes in managers' attitudes on the usefulness of digital marketing metrics in the hotel management process before and during the COVID-19 pandemic were also presented in the paper. The research was conducted in hotels of winter tourist centers in Bosnia and Herzegovina and can serve as a good basis for the development of measurement systems and digital metrics in hotels winter tourist destinations in the region.

**KEY WORDS:** digital marketing, digital marketing metrics, performance measurement, hotel industry, COVID-19, Bosnia and Herzegovina (Bosnia).

## UVOD

Pandemija COVID-19 i posledice koje je izazvala u poslovanju kompanija zaokupile su pažnju naučne i stručne javnosti širom sveta (Susskind, & Vines, 2020). Jedna od industrija koja je najviše pogođena tokom pandemije je hotelska industrija koja se nalazi u jednoj od najvećih recesija do sada (Zhao & Xu, 2020). S obzirom na činjenicu da se pandemija proširila po celom svetu i traje duže nego epidemiološke krize do sada, kao i da će posledice krize biti dugo prisutne, različiti autori naglašavaju da je neophodno razviti nove strategije poslovanja koje će biti adekvatan odgovor na pandemijsku krizu u okviru procesa upravljanja hotelima (Widz, Krukowska, Walas & Kruczek, 2022; Jiang & Wen, 2020). U vreme pandemije, a i nakon završetka pandemije menadžeri hotela su svoje aktivnosti usmerili na redukciju troškova, unapređenju usluge, prilagođavanje usluga epidemiološkim standardima i aktivaciju marketinga (Widz et al., 2022; Radygina & Oshkordina, 2020). U uslovima krize posebno se naglašava značaj implementacije digitalnog marketinga (Hao, Xiao i Chon, 2020). Digitalni marketing postaje sve prisutniji i sve značajnije sredstvo komunikacije sa postojećim i potencijalnim klijentima. Digitalni marketing se posmatra i kao izvor

konkurentnosti kompanija (Hao et al., 2020; Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016; Leeflang, Verhoef, Dahlström & Freundt, 2014). Mogućnosti koje donosi digitalni marketing kao što su: globalna komunikacija, niži troškovi implementacije i precizno određivanje efektivnosti digitalnog marketinga u uslovima pandemije, izdvojili su ga kao značajan marketinški instrument (Radygina & Oshkordina, 2020; Jiang & Wen, 2020). Menadžeri hotela investiraju značajna sredstva u digitalni marketing i zainteresovani su za utvrđivanje povrata od digitalnog marketinga primenom sistema za merenje performansi.

Sistemi za merenje performansi (PM sistemi) hotelskog sektora i pre početka pandemije povezani su sa racionalizacijom troškova, inovativnošću, konkurentnošću i profitabilnošću (Hansen & Schaltegger, 2016; Zigan & Zeglat, 2010; Phillips, 2005; Brown & Dev, 2000). Fatima i Elbanna (2020), smatraju da i u doba pandemijske krize sistemi za merenje performansi predstavljaju ključni upravljački instrument koji doprinosi unapređenju hotelskih usluga u skladu sa trendovima koje nameću okolnosti poslovanja izazvane pandemijom COVID-19. Relevantna istraživanja naglašavaju da su u doba pandemije menadžeri hotela fokusiraju na metrike koje se odnose na us-

luge, zaposlene i digitalni marketing. Neka od istraživanja posebno sugeriraju metrike digitalnog marketinga, jer predstavljaju ključne informacije za unapređenje, s obzirom na činjenicu da digitalni marketing omogućuje direktnu komunikaciju sa klijentom (Zhao & Xu, 2020).

U okviru ovog istraživanja prikazana je praksa merenja metrika digitalnog marketinga u hotelskoj industriji zimskih turističkih destinacija u Bosni pre početka pandemije COVID-19 (u period 2018 godine) i za vreme trajanja pandemije COVID-19 (u period 2021 godine). U ovoj studiji identifikovane su metrike digitalnog marketinga koje koriste menadžeri hotela, stavovi menadžera o korisnosti digitalnih metrika i odnos metrika digitalnog marketinga i poslovnih ishoda pre početka pandemije COVID-19 i u periodu trajanja pandemije COVID-19.

Prvi deo rada odnosi se na pregled literature u oblasti sistema za merenje performansi i metrika digitalnog marketinga u hotelskoj industriji. Nakon pregleda literature predstavljeno je empirijsko istraživanje i rezultati istraživanja. Završni deo rada odnosio se na zaključna razmatranja, ograničenja istraživanja i potencijal za razvoj budućih istraživanja.

## PREGLED LITERATURE

### *Sistemi za merenje performansi u hotelskoj industriji*

Lai i Wong (2020) smatraju da je za turistička preduzeća od izuzetnog značaja unapređenje rezultata nefinansijskih performansi kako bi se pozicionirali na međunarodnom tržištu i povećali poslovne prihode. S obzirom na to da se PM sistemi sve više spominju u kontekstu uticaja na povećanje globalne konkurentnosti, metrike digitalnog marketinga sve više dobijaju na značaju u okviru posmatranih sistema jer omogućuju pristup direktnim informacijama od klijenata širom sveta (Viglia, Minazzi & Buhalis, 2016). Interesovanje menadžera hotela za metrike digitalnog marketinga počinje devedesetih godina kada počinju da se razvijaju alati za veb analitiku. Chaffey i Patron (2012) smatraju da je primena metrika digitalnog marketinga na početku implementacije bila neadekvatna, jer nisu koristile svoj potencijal u svrhu unapređenja usluga i konkurentnosti kompanija. Vremenom fokus primene se promenio te studije ukazuju da je implementacija metrika digitalnog marketinga povezana sa unapređenjem usluga i pozitivnim uticajem na rezultate poslovanja (Järvinen & Karjaluoto, 2015; Wilson, 2010; Hennig-Thurau et al., 2010; Pickton, 2005).

U okviru relevantnih istraživanja navodi se da karakteristike hotela kao što su veličina hotela, rejting hotela i stavovi top menadžera utiču na nivo i kvalitet implementacije metrika digitalnog marketinga (Jugović, Štavljanin & Kostić-Stanković, 2022). Jugović et al. (2022) u okviru svog istraživanja navode da veći hoteli primenjuju veći broj metrika digitalnog marketinga za razliku od manjih hotela. Veliki broj istraživanja koji se ne odnose striktno na hotele takođe ukazuje da menadžeri velikih kompanija ulažu značajne resurse u digitalni marketing i koristiti različite metrike za određivanje efikasnosti digitalnog oglašavanja. Menadžeri malih kompanija na digitalni marketing gledaju više kao na generator troškova, a ne kao

na generator prihoda. Istraživanja takođe pokazuju da bi male kompanije mogle iskoristiti niz prednosti digitalnog marketinga i pozicionirati se na tržištu (Cole, DeNardin i Clow, 2017).

Stavovi menadžera o PM sistemima su ključni za njihovu efikasnu implementaciju (Modell, 2003), ali se mali broj istraživanja fokusira na stavove menadžera o metrikama digitalnog marketinga i njihovom uticaju na nivo implementacije navedenih sistema. Wadong et al. (2010) u svom istraživanju analiziraju stavove menadžera o PM sistemima, ukazujući da od stavova menadžera zavise nivo i kvalitet implementacije metrika. Menadžeri hotela PM sisteme posmatraju kao instrumente kontrole upravljačkih aktivnosti, a ne kao instrumente unapređenja poslovanja, zbog čega imaju strah od implementacije istih (Farris et al., 2016; Otely, Broadbent & Berry, 1995). Također, različita istraživanja ukazuju na nedostatak resursa i kvalifikovane radne snage kao glavne ograničavajuće faktore za implementaciju PM sistema (de Waal & Kourtit, 2013; Malina & Selto, 2000).

## PM SISTEMI U HOTELSKOJ INDUSTRIJI ZA VREME PANDEMIJE COVID-19

U doba pandemije COVID-19 interes za merenje performansi naučne i stručne javnosti postaje sve veći (Magnini, 2020). Prema Fatima i Elbanna (2020) PM sistemi sve više dobijaju na značaju u upravljanju hotelima u doba pandemije COVID-19. Implementacija PM sistema povezana je sa redukcijom troškova, inovacijom uslužnog procesa u skladu sa okolnostima poslovanja, konkurentnošću i povećanjem prodaje, čemu teže menadžeri u okviru upravljanja hotelima (Radygina and Oshkordina, 2020). Ključno u doba pandemije je identifikovati koje indikatore meriti u hotelima (Magnini, 2020). Na početku krize menadžeri turističkih preduzeća fokusirali su se na analizu finansijskih indikatora, indikatora cene i indikatora zaposlenih. Cilj je bio umanjiti cene koštanja hotelskih usluga u cilju privlačenja gostiju i redukovati troškove poslovanja, posebno radne snage koja predstavlja najskuplji resurs hotelskog sektora (Kukanja, Planinc & Sikošek, 2020). Kako se period trajanja epidemiološke krize produžio navedene strategije su se pokazale neefikasnim (Kukanja, Planinc & Sikošek, 2020). Menadžeri hotela su se zatim fokusirali na marketinške aktivnosti (Lai & Wong, 2020). Marketinške aktivnosti i upotreba digitalnih medija postaju primarne za komunikaciju i privlačenje gostiju, zbog čega menadžeri sve više investiraju u digitalni marketing i zainteresovani su za merenje ostvarenih performansi digitalnog marketinga (Neuburger & Egger, 2020; Lai & Wong, 2020). Različita istraživanja su pokazala da razvoj i primena digitalnog marketinga postaje najdelotvornija strategija u doba pandemije (Lai & Wong, 2020; Magnini, 2020; Jiang & Wen, 2020).

Na osnovu navedenog definisane su sledeće hipoteze rada:

- H1: Za vreme pandemije COVID-19 nivo merenja metrika digitalnog marketinga je viši u odnosu na nivo merenja metrika pre pandemije.
- H2: Za vreme pandemije COVID-19 menadžeri hotela smatraju metrike digitalnog marketinga korisnije u odnosu na period pre pandemije.

### ISTRAŽIVANJE

Istraživanje je sprovedeno u hotelima zimskih turističkih destinacija Bosne pre početka pandemije COVID-19 (2018. godine) i za vreme trajanja pandemije COVID-19 (2021 godine). U istraživanju pre i za vreme trajanja pandemije korišćen je isti anketi upitnik preuzet iz istraživanja autora Jugović i saradnici (2022). Fokus istraživanja je predstavljalo 10 metrika digitalnog marketinga. Uzorak su činili rukovodioci istih hotela pre početka pandemije i za vreme trajanja pandemije. U okviru istraživanja anketirani su rukovodioci hotela (direktori, vlasnici i top menadžeri). Anketa se sastojala od tri grupe pitanja. Prva grupa se odnosila na ostvarene rezultate poslovanja hotela u poslednjih pet godina. Druga grupa pitanja odnosila se na nivo implementacije indikatora digitalnog marketinga. Treća grupa pitanja odnosila se na ocenu korisnosti indikatora digitalnog marketinga od strane menadžera prilikom rukovođenja hotelima na skali od 1 (potpuno nekorisne) do 5 (potpuno korisne).

### UZORAK

U istraživanju su učestvovali rukovodioci 34 hotela, što predstavlja 70 % tržišta hotelske industrije u zimskim turističkim destinacijama u Bosni. Struktura ispitanika pre i za vreme trajanja pandemije COVID-19 predstavljena je u tabeli 1. Ispitanici su pre pandemije COVID-19 bili četiri vlasnika (11.8%), 16 top menadžera (47.1%) i 14 direktora hotela (41.2). Tokom pandemije COVID-19 struktura ispitanika je bila 14 vlasnika (41.2%), 18 top menadžera (52.9%) i 2 direktora hotela (5.9%).

Tabela 1. Struktura ispitanika pre i za vreme trajanja pandemije COVID-19

		N	%
Struktura ispitanika	pre COVID-19	Vlasnik hotela	4 11.8
		Top menadžer hotela	16 47.1
		Direktor hotela	14 41.2
	za vreme COVID-19	Vlasnik hotela	14 41.2
		Top menadžer hotela	18 52.9
		Direktor hotela	2 5.9

Karakteristike hotela čiji su rukovodioci učestvovali u okviru ovog istraživanja pre i za vreme trajanja pandemije COVID-19 prikazani su u tabeli 2. Prihode  $\geq 500\,000$  \$ ostvarivalo je 15 hotela, a prihode  $< 500\,000$  \$ ostvarivalo je 19 hotela pre pandemije. Prihode  $\geq 500\,000$  \$ ostvarivalo je 10 hotela, a prihode  $< 500\,000$  \$ ostvarivalo je 24 hotela za vreme trajanja pandemije COVID-19.

Tabela 2. Prihodi pre i za vreme trajanja pandemije COVID-19

		N	%
Prihodi hotela	pre COVID-19	$\geq 500\,000$	15 44.1
		$< 500\,000$	19 55.9
	za vreme COVID-19	$\geq 500\,000$	10 29.4
		$< 500\,000$	24 70.6

### REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U okviru istraživanja prvo su identifikovane metrike digitalnog marketinga koje su koristili menadžeri hotela pre i za vreme pandemije COVID-19. Rezultati o nivoima korišćenja metrika digitalnog marketinga pre pandemije i za vreme pandemije COVID-19 prikazani su u tabeli 3.

Tabela 3. Primena metrika digitalnog marketinga pre i za vreme pandemije COVID-19

	Pre pandemije COVID-19		Promene u nivou merenja	Za vreme pandemije COVID-19	
	N	%		N	%
Metrike digitalnog marketinga	Impresija	15 44.1	→	31 91.2	
	Klik	18 52.9	→	31 91.2	
	Stopa učestalosti klikova	10 29.4	→	17 50	
	Cost per Click - CPC	9 26.5	→	9 26.5	
	Cost per Mille - CPM	8 23.5	→	14 41.2	
	Konverzija	11 32.4	→	17 50	
	Vrednost konverzije	4 11.8	→	8 23.5	
	Stopa konverzije	5 14.7	→	17 50	
	Cena konverzije	4 11.8	→	15 44.1	
	Dobit ostvarena digitalnim oglašavanjem	32 94.1	→	30 88.2	

Napomena:

- Mere više metrika u doba pandemije;
- Mere isto metrika u doba pandemije i pre pandemije;
- Mere manje metrika u doba pandemije u odnosu na period pre početka pandemije

U okviru istraživanja primenom Hi-kvadrat testa je ispitano je da li postoje razlike u nivoima primene digitalnih indikatora pre pandemije COVID-19 i za vreme pandemije COVID-19. Rezultati pokazuju da postoje razlike u nivoima primene sledećih indikatora: impresija, klik, stopa konverzije i cena konverzije na nivou od 0.05. Pored toga postoje statistički značajne razlike kod indikatora stope učestalosti klikova i *Cost per mile* na nivou od 0.1, što je prikazano u tabeli 4.

Tabela 4. Razlike u nivoima primene metrika digitalnog marketinga pre pandemije i za vreme pandemije COVID-19

Indikator	Sig.	Metrike digitalnog marketinga			
		Pre pandemije koriste		Za vreme pandemije koriste	
Impresija	.000	15	19	31	3
Klik	.000	18	16	31	1
Stopa učestalosti klikova	.068	10	24	17	17
Click per cost	.608	9	25	9	25
Cost per mile	.097	8	26	14	20
Konverzija	.109	11	23	17	17
Vrednost konverzije	.170	4	30	8	26
Stopa konverzije	.002	5	29	17	17
Cena konverzije	.003	4	30	15	19
Dobit ostvarena digitalnim oglašavanjem	.336	32	2	30	4

U okviru istraživanja ispitani su stavovi menadžera o korisnosti metrika digitalnog marketinga pre pandemije i za vreme pandemije COVID-19, što je prikazano u tabeli 5. Primenom Man-Whitney U testa utvrđeno je da li postoje razlike u stavovima menadžera o korisnosti metrika digitalnog marketinga pre i za vreme pandemije COVID-19 (Tabela 6).

**Tabela 5.** Stavovi menadžera o korisnosti metrika digitalnog marketinga pre i za vreme pandemije COVID-19

Period merenja	Nivo stava	Frekvencija	%
Pre pandemije	1	1	2.9
	2	6	17.6
	3	10	29.4
	4	12	35.3
	5	5	14.7
Ukupno		34	100.0
Period merenja	Nivo stava	Frekvencija	%
Za vreme pandemije COVID-19	1	0	0
	2	1	2.9
	3	6	17.6
	4	13	38.2
	5	14	41.2
Ukupno		34	100.0

Napomena: 1 - potpuno nekorisne; 2 - nekorisne; 3 - niti korisne niti nekorisne; 4 - korisne; 5 - potpuno korisne

**Tabela 6.** Razlike u stavovi menadžera o korisnosti metrika digitalnog marketinga pre i za vreme pandemije COVID-19

Metrike digitalnog marketinga	Man-Whitney U Test	Pre pandemije COVID-19	Za vreme pandemije COVID-19
		Md	Md
Metrike digitalnog marketinga	3.052*	3.50	4.00

\*p<0.05

Rezultati pokazuju da rukovodioci hotela smatraju metrike digitalnog marketinga korisnijim u upravljanju hotelima za vreme pandemije COVID-19, u odnosu na period pre početka pandemije.

U narednoj analizi je primenom Man-Whitney U testa utvrđeno je da li postoji razlika između nivoa primene metrika digitalnog marketinga hotela različitih nivoa prihoda pre početka pandemije i u toku pandemije (tabela 7).

**Tabela 7.** Razlike u nivoima primene metrika digitalnog marketinga pre i za vreme pandemije COVID-19 u odnosu na godišnji prihod hotela

Metrike digitalnog marketinga	Pre pandemije COVID-19		Za vreme pandemije COVID-19			
	Man-Whitney U Test	Prihod 1	Prihod 2	Man-Whitney U Test	Prihod 1	Prihod 2
		Md	Md		Md	Md
Metrike digitalnog marketinga	1.480	3.00	4.00	2.391*	3.50	4.50

Napomena: \* p<0.05; Prihod 1 ≥ 500 000\$; Prihod 2 < 500 000\$

Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli 7 može se zaključiti da ne postoji razlika između nivoa merenja digitalnih metrika i prihoda koji hotel ostvaruje pre početka pandemije COVID-19. Rezultati istraživanja su pokazali da, za vreme trajanja pandemije, postoje razlike između nivoa merenja digitalnih metrika i prihoda koje hotel ostvaruje.

### ZAKLJUČAK

Istraživanje o merenju metrika digitalnog marketinga, stavovima menadžera o korisnosti metrika digitalnog marketinga u upravljanju hotelima i povezanost sistema merenja sa poslovnim ishodima obuhvatilo je 70% tržišta hotelske industrije zimskih destinacija u Bosni. Istraživanje je sprovedeno pre početka i za vreme trajanja pandemije COVID-19. Rezultati analiza pokazuju da menadžeri hotela u doba pandemije COVID-19 više koriste metrike digitalnog marketinga u odnosu na period pre početka pandemije. Ovim je potvrđena hipoteza H1. Analizirajući rezultate istraživanja relevantne literature nisu pronađeni radovi koji direktno ukazuju na rast primene metrika digitalnog marketinga za vreme pandemije u odnosu na period pre početka. Međutim, relevantna istraživanja ističu da se u doba pandemije poseban naglasak stavlja na aktivnosti digitalnog marketinga (Hao, Xiao i Chon, 2020), što povlači i korišćenje metrika digitalnog marketinga. Digitalni marketing predstavlja jedan od najznačajnijih oblasti poslovanja u doba pandemije COVID-19 pored aktivnosti u oblasti hotelskih usluga i ljudskih resursa. Istraživanja takođe pokazuju da primena metrika digitalnog marketinga ima primarno funkciju unapređenja usluge u skladu sa potrebama korisnika što je u uslovima krize kao što je pandemija COVID-19 od izuzetnog značaja (Radygina & Oshkordina, 2020; Widz, Krukowska, Walas & Kruczek, 2022; Hao, Xiao i Chon, 2020).

Posmatrajući stavove menadžera može se zaključiti da svest o korisnosti digitalnih metrika raste. Rezultati istraživanja pokazuju da menadžeri hotela smatraju korisnijim metrike digitalnog marketinga u doba pandemije u odnosu na period pre pandemije. Ovim je potvrđena hipoteza H2. Relevantna istraživanja o razlikama u stavovima menadžera o korisnosti digitalnih metrika pre početka i za vreme pandemije nisu pronađena, ali ono što navodi relevantna literatura jeste da su stavovi menadžera jedan od najznačajnijih faktora koji utiče na nivo i kvalitet implementacije PM sistema (Wadong et al., 2010). Jiang i Wen,

(2020) u svom istraživanju naglašavaju da se menadžeri u doba pandemije u znatnoj meri oslanjaju na digitalni marketing i evaluaciju rezultata digitalnog marketinga, smatrajući ga jednim od najkorisnijih upravljačkih alata tokom pandemije.

Digitalne metrike su i pre i za vreme pandemije, posmatrano sa aspekta upravljanja hotelima povezane sa unapređenjem i prilagođavanje usluge gostima hotela, redukcijom troškova, konkurentnošću i profitabilnošću (Zigan & Zeglat, 2010). Rezultati ovog istraživanja pokazali su da su hoteli većih prihoda merili više digitalnih metrika za vreme trajanja pandemije COVID-19. Rezultati ovog istraživanja nisu pokazali statistički značajne razlike između ostvarenih prihoda i nivoa primene digitalnih metrika pre početka pandemije. Međutim, ove rezultate treba uzeti sa ograničenjem, budući da struktura ispitanika pre početka pandemije i u toku pandemije nije ista. U doba pandemije menadžeri hotela su merili indikatore digitalnog marketinga i koristili ih kao jedan od ključnih upravljačkih instrumenata jer pružaju mogućnost pristupa direktnim informacijama od klijenata koje su značajne za unapređenje usluga, kako zaključuje i relevantna literatura (Hao et al., 2020). U normalnim uslovima (pre početka pandemije COVID-19), metrike digitalnog marketinga nisu vrednovane na pravi način i korišćene su u svrhu unapređenja usluga u skladu sa potrebama korisnika. Najčešći razlog za prethodno je nedostatak analitičkih veština i resursa.

Ograničenja ovog istraživanja su veličina uzorka kao i fokusiranje uzorka na hotelsku industriju. Ograničenje se ogleda i u izboru digitalnih metrika koji je istraživanje ograničilo samo ne metrike koje hoteli najčešće koriste, a ne na širi spektar metrika. Tokom izrade ove studije uočene su mogućnosti za unapređenje istraživanja kao što su razvoj različitih skupina metrika koje bi omogućile bolju analizu i sagledavanje kompletnog poslovanja i uzročno-posledičnih veza unutar hotelskog poslovanja. Proširenje istraživanja o PM sistemima hotelske industrije na CEE region predstavlja mogućnost za unapređenje i dalje istraživanje autora.

## LITERATURA

- [1] Brown, J. R. & Dev, C. S. (2000). Improving Productivity in a Service Business: Evidence from the Hotel Industry. *Journal of Service Research*, 2(4), 339–354.
- [2] Chaffey, D., & Patron, M. (2012). From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 14, 30-45.
- [3] Cole, H. S., DeNardin, T., Clow, K. E. (2017). Small Service Businesses: Advertising Attitudes and The Use of Digital and Social Media Marketing. *Services Marketing Quarterly*, 38(4), 203–212. <https://doi.org/10.1080/15332969.2017.1394026>
- [4] de Waal, A. & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice : Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (5), 446-473. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2012-0118>.
- [5] Farris, P. W., Neil, T. B., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2016). *Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance*, published by Pearson Education, Inc. Published as Pearson Upper Saddle River: New Jersey.
- [6] Fatima, T. & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91, p. 102656.
- [7] Hansen, E.G. & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: a systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133 (2), 193-221.
- [8] Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102636
- [9] Hennig-Thurau, T., Malthouse, E., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311– 330. <https://doi.org/10.1177%2F1094670510375460>
- [10] Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50 (October), 117-127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.009>
- [11] Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (8), 2563-2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>
- [12] Jugović, T., Štavljanin, V., Kostić Stanković, M.: Winter destinations hotels performance measurement practice - evidence from CEE, *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, DOI: 10.1080/1331677X.2022.2048195.
- [13] Kukanja, M., Planunc, T. & Sikošek, M. (2020). Crisis Management Practices in Tourism SMEs During the COVID-19 Pandemic. *Organizacija*, 53 (4), 10.2478/orga-2020-0023. 346-361.
- [14] Lai, I. K. W. & Wong, J. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print (ahead-of-print), -. doi:10.1108/IJCHM-04-2020-0325
- [15] Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>
- [16] Magnini, V.P., Crotts, J. S. & Calvert, E. (2020). The increased importance of competitor benchmarking as a strategic management tool during COVID-19 recovery. *International Hospitality Review*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IHR-08-2020-0044>
- [17] Malina, M.A. & F.M. Selto (2000). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. paper presented at the AAA Annual Conference, Philadelphia, August 13–16.
- [18] Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2016). A model that connects information technology and hotel performance. *Tourism management*, 53, 30-37.
- [19] Modell, S. (2003). Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector, *Management Accounting Research*, 14 (4), 333-359.
- [20] Neuburger, L- & Egger, R. (2020). Travel risk perception and travel behaviour during the COVID-19 pandemic 2020: a case study of the DACH region. *Current Issues in Tourism*, 1–14. doi :10.1080/13683500.2020.1803807
- [21] Otley, D.T., Broadbent, J. & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An Overview of Its Development, in: *British Journal of Management*, 6, Special Issue, 31-44.
- [22] Phillips, P. (2005). Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective. *Journal of Travel Research*, 44 (2), 201–211.

- [23] Pickton, D. (2005). Left brain marketing planning: A Forrester Research viewpoint. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 537–542. <https://doi.org/10.1108/02634500510624101>
- [24] Radygina E.G. & Oshkordina A.A. (2020). Organization of Accommodation Facilities During the Pandemic: How to Stay Hospitable While Complying With Sanitary Requirements. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 486, 326- 330.
- [25] Susskind, D., & Vines, D. (2020). The economics of the COVID-19 pandemic: an assessment. *Oxford Review of Economic Policy*. doi:10.1093/oxrep/graa036
- [26] Viglia, G., Minazzi, R., Buhalis, D., (2016). The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(9), 2035–2051. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0238>
- [27] Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., & Othuon, L. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: a managerial perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 17 (6), 858-875.
- [28] Web Technology Surveys. (2014). Usage of traffic analysis tools for websites. June, 2014. Available at: [http://w3techs.com/technologies/overview/traffic\\_analysis/all](http://w3techs.com/technologies/overview/traffic_analysis/all), Accessed: 06.04.2020.
- [29] Widz, M., Krukowsk M., Walas, B., Kruczek, Z., 2022. Course of Values of Key Performance Indicators in City Hotels during the COVID-19 Pandemic: Poland Case Study, *Sustainability* 2022, 14(19), 12454; <https://doi.org/10.3390/su141912454>
- [30] Wilson, R. D. (2010). Using clickstream data to enhance business-to-business web site performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(3), 177–187. <https://doi.org/10.1108/08858621011027768>
- [31] Zhao, Y. and Xu, H. (2020). Chinese public attention to COVID-19 epidemic: based on social media. medRxiv, available at: <https://doi.org/10.1101/2020.03.18.20038026>
- [32] Zigan, K., & Zeglát, D. (2010). Intangible resources in performance measurement systems of the hotel industry. *Facilities*, 28 (13/14), 597–610.



**Tijana Jugović**, doktor nauka, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka  
**Kontakt:** [tijana.jugovic91@gmail.com](mailto:tijana.jugovic91@gmail.com)  
**Oblasti interesovanja:** Sistemi za merenje performansi, Strategijski menadžment, Finansijski menadžment, Digitalni marketing



**Velimir Štavljanin**, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka  
**Kontakt:** [velimir.stavljanin@fon.bg.ac.rs](mailto:velimir.stavljanin@fon.bg.ac.rs)  
**Oblasti interesovanja:** Marketing menadžment, Digitalni marketing, Ponašanje potrošača, Brend menadžment.



**Nikola Gluhović**, redovni profesor, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Pale  
**Kontakt:** [nikola.gluhovic@yahoo.com](mailto:nikola.gluhovic@yahoo.com)  
**Oblasti interesovanja:** Marketing menadžment, Brend menadžment, Digitalni marketing



**Milica Kostić-Stanković**, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka  
**Kontakt:** [kostic.milica@fon.bg.ac.rs](mailto:kostic.milica@fon.bg.ac.rs)  
**Oblasti interesovanja:** Marketing menadžment, Korporativne komunikacije, Digitalni marketing



**info m**

### UPUTSTVO ZA PRIPREMU RADA

1. Tekst pripremiti kao Word dokument, A4, u kodnom rasporedu 1250 latinica ili 1251 ćirilica, na srpskom jeziku, bez slika. Preporučeni obim – oko 10 strana, single prored, font 11.
2. Naslov, abstrakt (100-250 reči) i ključne reči (3-10) dati na srpskom i engleskom jeziku.
3. Jedino formatiranje teksta je normal, bold, italic i bolditalic, VELIKA i mala slova (tekst se naknadno prelama).
4. Mesta gde treba ubaciti slike, naglasiti u tekstu (Slika1...)
5. Slike pripremiti odvojeno, VAN teksta, imenovati ih kao u tekstu, radi identifikacije, u sledećim formatima: rasterske slike: jpg, tif, psd, u rezoluciji 300 dpi 1:1 (fotografije, ekranski prikazi i sl.), vektorske slike – cdr, ai, fh,eps (šeme i grafikoni).
6. Autor(i) treba da obavezno priloži svoju fotografiju (jpg oko 50 Kb), navede instituciju u kojoj radi, kontakt i 2-4 oblasti kojima se bavi.
7. Maksimalni broj autora po jednom radu je 5.

Redakcija časopisa Info M