

# Krizno upravljanje u vrijeme pandemije koronavirusa na primjeru hotelijerske industrije u Republici Hrvatskoj

---

**Vučić, Ivor-Fran**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **VERN University / Sveučilište VERN**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:022532>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[VERN University Repository](#)



**VELEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Ekonomija poduzetništva

**ZAVRŠNI RAD**

**KRIZNO UPRAVLJANJE U VRIJEME PANDEMIJE  
KORONAVIRUSA NA PRIMJERU HOTELIJSKE  
INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**Ivor-Fran Vučić**

**Zagreb, 2020.**

**VELEUČILIŠTE VERN'**

Preddiplomski stručni studij

Ekonomija poduzetništva

**ZAVRŠNI RAD**

**KRIZNO UPRAVLJANJE U VRIJEME PANDEMIJE  
KORONAVIRUSA NA PRIMJERU HOTELIJERSKE  
INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Mentorica:

doc. dr. sc. Jadranka Ivanković, prof. v. š.

Student:

Ivor-Fran Vučić

**Zagreb, prosinac 2020.**

VELEUČILIŠTE VERN'  
Zagreb, Trg bana Josipa Jelačića 3  
Naziv studija: Ekonomija poduzetništva

Broj \_\_\_\_\_

## ZADATAK ZAVRŠNOGA RADA

**Student/ica:** Ivor-Fran Vučić

**Zadatak:** Krizno upravljanje u vrijeme pandemije koronavirusa na primjeru hotelijerske industrije u Republici Hrvatskoj

**U radu je potrebno razraditi sljedeće:**

- Izraditi teorijski prikaz kriznog menadžmenta; definirati pojam krize, definirati pojam kriznog upravljanja te prikazati faze kriznog menadžmenta
- Prikazati razvoj, ulogu i značaj hotelijerske industrije u Republici Hrvatskoj
- Istražiti načine postupanja i upravljanja u vrijeme pandemije na uzorku od 20tak vlasnika ili menadžera hotelskih smještajnih kapaciteta uz pomoć dubinskih intervjua
- Prikazati i interpretirati rezultate provedenog istraživanja o kriznom upravljanju u vrijeme pandemije
- Definirati zaključak i preporuke za praksu.

**Napomena:** Pri izradi završnoga rada kandidat/kinja ima obvezu pridržavati se i uvažavati primjedbe, sugestije i napatke mentora/ice, koristiti i primjenjivati znanja i umijeća stečena tijekom studija, upotrebljavati informacije i podatke prikupljene vlastitim istraživanjem te spoznaje i činjenice iz odgovarajuće znanstvene i stručne literature uz ispravno navođenje korištenih izvora.

Zadatak zadan: 6.11.2020.

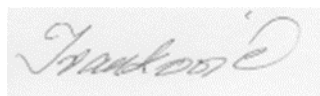
Rok predaje \_\_\_\_\_

Mentorica:

doc. dr. sc. Jadranka Ivanković, prof.v.š.

Pročelnik studija:

Joško Meter, dipl.ing., predavač



## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. KRIZNI MENADŽMENT .....</b>	<b>2</b>
2.1. Pojmovno određenje krize .....	4
2.2. Upravljanje krizom .....	6
2.3. Faze kriznog menadžmenta .....	9
<b>3. HOTELIJERSTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ .....</b>	<b>13</b>
3.1. Pojmovno određenje hotelijerstva .....	13
3.2. Razvoj hotelijerstva u Republici Hrvatskoj .....	15
3.3. Važnost hotelijerstva i turističke djelatnosti u gospodarstvu Republike Hrvatske .....	19
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....</b>	<b>22</b>
4.1. Metoda istraživanja .....	22
4.2. Rezultati provedenog istraživanja .....	24
4.3. Rasprava o rezultatima .....	33
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>35</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>36</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>39</b>
<b>PRILOG .....</b>	<b>40</b>

## SAŽETAK

Kriza podrazumijeva situaciju u kojoj nema dovoljno vremena, a koja zahtijeva i ekspresno donošenje učinkovitih odluka. Shodno tome, ona donosi osjećaj nedostatka kontrole tijekom poslovanja što pogoršava cijelu situaciju. Stoga, upravljanje kriznim situacijama mora biti brzo i učinkovito s potrebnom fleksibilnošću planova upravljanja krizama, kako bi se odgovorilo na daljnje šokove. U ovom završnom radu analizira se upravljanje krizom tijekom pandemije na primjeru hotelijerstva u Republici Hrvatskoj. Svrha ovog rada je analizirati pojam kriznog upravljanja i njegovu primjenu u kriznim vremenima, dok empirijsko istraživanje kao sastavni dio ovog završnog rada, ima za cilj sagledati i analizirati upravljačke odluke hrvatskih hotelijera tijekom krize i bolje razumjeti koncept kriznog upravljanja i procjene utjecaja krize na hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj. U svrhu tog istraživanja, dubinski je intervjuirano 20 hrvatskih menadžera u hotelijerstvu, a kojima je postavljeno 11 pitanja vezanih uz krizni menadžment, utjecaja krize na njihovo poslovanje i njihove odluke usmjerene ka smanjenju krize. Istraživanje je pokazalo da hrvatski menadžeri u hotelijerstvu nisu bili pripremljeni na krizu uzrokovanu koronavirusom. Naime, dio njih je imalo pripremljen krizni plan, no ne za ovakav tip dugotrajne i snažne krize gdje bi bio ograničen broj kretanja turista. Može se zaključiti i kako je kriza uvelike utjecala na hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj, poglavito na one subjekte koji zapošljavaju više desetina ljudi, a istraživanje je pokazalo kako su krizu najmanje osjetili subjekti poput kuća za odmor i kampova.

**Ključne riječi:** krizni menadžment, hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj, pandemija

## **ABSTRACT**

### **Crisis Management During a Pandemic Corona Virus on The Example of The Hotel Industry in The Republic of Croatia**

A crisis implies a situation in which there is not enough time, and which requires express effective decision-making. Consequently, it brings a sense of lack of control during business which exacerbates the whole situation. Therefore, crisis management must be fast and efficient with the necessary flexibility of crisis management plans, in order to respond to further shocks. This final paper analyzes crisis management during a pandemic on the example of the hotel industry in the Republic of Croatia. The purpose of this paper is to analyze the concept of crisis management and its application in times of crisis, while empirical research as an integral part of this final paper aims to review and analyze the management decisions of Croatian hoteliers during the crisis and better understand the concept of crisis management and crisis impact assessment. Republic of Croatia. For the purpose of this research, 20 Croatian hotel managers were interviewed and asked 11 questions related to crisis management, the impact of the crisis on their business and their decisions aimed at reducing the crisis. The research showed that Croatian hotel managers were not prepared for the crisis caused by the coronavirus. Namely, some of them had a crisis plan prepared, but not for this type of long-lasting and strong crisis where the number of tourist movements would be limited. It can be concluded that the crisis has greatly affected the hotel industry in the Republic of Croatia, especially those entities that employ dozens of people, and research has shown that the crisis was least felt by entities such as holiday homes and camps.

**Keywords:** crisis management, hotel industry in the Republic of Croatia, pandemic

## 1. UVOD

Završni rad analizira krizno upravljanje u vrijeme pandemije na primjeru hotelijerske industrije u Republici Hrvatskoj. Kao svrha rada, postavlja se analiziranje pojma kriznog menadžmenta i njegove primjene u vrijeme krize, dok empirijsko istraživanje, kao sastavni dio ovog završnog rada, za svoju svrhu ima uvidjeti i analizirati odluke menadžmenta hrvatskih hotelijera za vrijeme krize, kako bi se bolje shvatio pojam kriznog menadžmenta te kako bi se procijenio utjecaj krize na hotelijersku industriju u Republici Hrvatskoj.

Cilj rada, odnosno, empirijskog istraživanja je analizirati primjenu kriznog menadžmenta od strane menadžera u hotelijerskoj industriji RH kako bi se utjecaj krize umanjio. Shodno prethodno navedenome, polazna istraživačka pitanja ovog rada glase:

- Jesu li hrvatski menadžeri u hotelijerstvu bili pripremljeni na krizu uzrokovanu koronavirusom?
- Kako je kriza utjecala na hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj?
- Koje je korake menadžment poduzeo kako bi umanjio utjecaj krize?

Završni rad je temeljen na korištenju primarnih i sekundarnih izvora podataka. Naime, primarni izvori podataka temeljeni su na provedenom istraživanju dubinskim intervjuom s 20 menadžera u hotelijerstvu, a sekundarni izvori svoj temelj imaju u stručnoj literaturi, knjigama, člancima i statističkim podacima.

Rad se sastoji od 5 poglavlja. Nakon prvog, uvodnog poglavlja, u drugom je izložen teorijsko određenje pojma krize i kriznog menadžmenta, te su ukratko prikazane faze kriznog menadžmenta. Treće poglavlje analizira hotelijersku industriju u Republici Hrvatskoj te je prikazan sam pojam hotelijerstva, njegov razvoj i važnost u gospodarstvu Republike Hrvatske. Četvrto poglavlje se odnosi na prikaz provedenog empirijskog istraživanja, a peto poglavlje na zaključak rada.



## 2. KRIZNI MENADŽMENT

Prema Jugo (2017) kriza se često povezuje s pojmom psihološkog stresa i koristi se za označavanje iznenadnog i negativnog iskustva. Općenito, kriza je situacija "složenog sustava" pa se u literaturi često spominju i pojmovi poput krize moralnih vrijednosti, ekonomskoj ili političkoj krizi i sl. Kriza ima četiri značajke koje opisuju „specifične, neočekivane i nerutinske događaje ili niz događaja koji stvaraju visoku razinu nesigurnosti i prijetnje organizaciji" (Sučević, 2010, str. 48). Shodno tome, kriza ima sljedeće karakteristike:

- neočekivana je (faktor iznenađenja)
- stvara nesigurnost
- predstavlja prijetnju.

Uz navedena tri elementa, a uzimajući u obzir da je kriza proces transformacije u kojem se stari sustav više ne može održavati, prema Perkovu (2019), nameće se i četvrti faktor, odnosno potreba za promjenom. Ako promjena nije potrebna, događaj bi se točnije mogao opisati kao neuspjeh. U svijetu se pojam kriza obično povezuje s globalnim krizama, koje pak treba pojmovno odvojiti od kriza poduzeća, a bitno je napomenuti kako se ta dva pojma nadopunjuju i međusobno „uzrokuju“.

Što se globalnih kriza tiče, literatura navodi pet glavnih, a koje su svojim pojavama odredili tok daljnjeg kretanja svijeta, odnosno gospodarstava:<sup>1</sup>

- Kreditna kriza 1772. godine
- Velika ekonomska kriza 30-ih godina prošlog stoljeća
- Naftna kriza 1973. godine
- Azijska kriza 1997. godine
- Financijska kriza 2008. godine.

---

<sup>1</sup> Bondarenko, P. (2019). 5 of the words most devastating financial crises. *Britannica.com*. Preuzeto s: <https://www.britannica.com/list/5-of-the-worlds-most-devastating-financial-crises> (20.09.2020.)

Financijska kriza 2008. godine, bila je najpoznatija i jedna od najgorih za cjelokupno čovječanstvo pa je pokrenula dugogodišnju recesiju u cijelom svijetu opustošivši svjetska financijska tržišta.<sup>2</sup>

Dvanaest godina nakon spomenute krize, pojavila se pandemija COVID-19, poznata i kao pandemija koronavirusa, a koja je rezultirala teškim akutnim respiratornim sindromima, ali i gospodarskim slomom gotovo cijelog svijeta. Bolest je prvi put identificirana u prosincu 2019. godine u Wuhanu. Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) je u siječnju 2020. izbijanje epidemije proglasila međunarodnu zabrinutost za javno zdravstvo, a u ožujku 2020. godine, sam virus je dobio „status“ pandemije. Do kraja ljeta 2020. godine, zabilježeno je više od 35,4 milijuna slučajeva širom svijeta, a slučajevi su u tom periodu i dalje imali tendenciju rasta.<sup>3</sup>

Spomenuta pandemija je uzrokovala svjetsku krizu, a sudeći po istraživanju koje je provela agencija *TimesJobs*<sup>4</sup>, većina stručnjaka u multinacionalnim tvrtkama vjeruje da je epidemija negativno utjecala na njihov rad. Istraživanje je provedeno nad nešto manje od 1.300 menadžera iz različitih industrija širom svijeta. Naime, više od 60 posto ispitanika potvrdilo da kriza izazvana pandemijom koronavirusa utječe na način njihova rada, a oko 35 posto njih navelo je da su odustali od svojih planova vezanih uz poslovna putovanja. Uz to, istraživanje je pokazalo da je 31 posto ispitanika izjavilo da će turistički sektor biti najteže pogođen pandemijom, a nakon njega slijedi sektor transporta, odnosno izvoza i uvoza (19 posto).

---

<sup>2</sup> Amadeo, K. (2020). 2008 financial crisis. *Thebalance.com*. Preuzeto s: <https://www.thebalance.com/2008-financial-crisis-3305679> (21.09.2020.)

<sup>3</sup> WHO (2020). Pandemic updates. *Who.int*. Preuzeto s: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/> (22.09.2020.)

<sup>4</sup> Insight success. Talent demand for remote jobs will continue to rise even post- COVID-19 lockdown: TimesJobs survey. *Insightsuccess.in*. Preuzeto s: <https://www.insightssuccess.in/talent-demand-for-remote-jobs-will-continue-to-rise-even-post-covid-19-lockdown-timesjobs-survey/> (16.09.2020.)

## 2.1. Pojmovno određenje krize

Kriza se odnosi na neočekivanu neplaniranu situaciju ili prijetnju koja iznenada zatiče organizaciju ili pojedinca. Ona predstavlja događaj koji ugrožava samu stabilnost organizacije ili određenog subjekta. Proces kojim se takvi događaji ili prijetnje učinkovito upravljaju i rješavaju poznat je pod nazivom krizni menadžment.

U staroj Grčkoj riječ kriza označavala je odluku, dok danas „označava sposobnost razlikovanja, izbor i pojašnjenje“ (Osmanagić Bedenik, 2010, str. 101). Isto tako, kriza se može definirati i kao događaj koji može uzrokovati veliku štetu, odnosno koji može uništiti pojedinca, tj. skupinu ljudi, organizaciju ili cjelokupno društvo. U slučaju kada se govori o krizi, pretežno se kao asocijacija upotrebljava kriza u području ekonomije i gospodarstva. Također, prema Sučević (2011) kriza predstavlja i svojevrsan događaj koji može nanijeti veliku štetu, odnosno može naštetiti pojedincu, odnosno skupini ljudi, organizaciji ili cijelom društvu. Bitno je i napomenuti kako se sam pojam krize veže za ekonomske krize, odnosno poremećaje u gospodarstvu, a koji su uzrokovani određenim vanjskim ili unutarnjim utjecajima, što je slučaj i u ovom završnom radu.

„Kriza je situacija, koja predstavlja točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli što dovodi u opasnost ostvarenje dosadašnjih osnovnih normi i ciljeva, čime se dovodi u pitanje opstanak sustava“ (Osmanagić Bedenik, 2010, str. 110). Također, autorica nadodaje i da kriza predstavlja proces odlučivanja pod vremenskim pritiskom, ali i da u isto vrijeme odražava postojanje problema upravljanja.

Kriza podrazumijeva situaciju u kojoj nema dovoljno vremena, a koja zahtijeva i ekspresno donošenje učinkovitih odluka. Shodno tome, ona donosi osjećaj nedostatka kontrole tijekom poslovanja što pogoršava cijelu situaciju. Stoga, upravljanje kriznim situacijama mora biti brzo i učinkovito s potrebnom fleksibilnošću

planova upravljanja krizama, kako bi se odgovorilo na daljnje šokove.<sup>5</sup> Sama kriza na određeni način primorava unutarnje dionike organizacije na izvanrednu sposobnost izvođenja posla, a sve u cilju motiviranja zaposlenika u nezahvalnoj situaciji.

Nadalje, tri elementa općenito predstavljaju primarne atribute krize:<sup>6</sup>

- prijetnja organizaciji
- element iznenađenja
- kratko vrijeme za donošenje odluke.

Sve u svemu, kriza, bilo ona poslovna ili druge prirode, predstavlja događaj ili niz događaja koji uzrokuje velike poremećaje (u slučaju poslovne - u poslovanju). Kriza se obično događa iznenada i predstavlja velike poteškoće ili opasnost, a obično se subjekti pogođeni krizom nalaze u situaciji kada je vremena malo, a odluke se moraju donijeti brzo.

„Krizno upravljanje predstavlja proces nošenja organizacije s nepovoljnim događajem koji negativno utječe na organizaciju, njezine dionike ili širu javnost“ (Jugo, 2017, str. 12). Tako, prema Brčić, Malbašić i Đukes (2013) krizni menadžment svoj temelj zapravo vidi u prepoznavanju prijetnji organizaciji i njezinim dionicima, a obuhvaća i metode koje organizacija koristi za rješavanje tih prijetnji. Zbog nepredvidivosti globalnih događaja, organizacije moraju biti u stanju nositi se s potencijalom drastičnih promjena u načinu poslovanja. Krizno upravljanje često zahtijeva donošenje odluka u kratkom vremenskom okviru i često nakon što se neki događaj već desio. Stoga, kako bi smanjile nesigurnost u slučaju krize, organizacije često izrađuju plan upravljanja krizama te prema njemu poduzimaju daljnje korake u cilju rješavanja kriznih situacija.

---

<sup>5</sup> Kenton, W. (2020). Financial crisis. *Investopedia.com*. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-crisis.asp> (29.09.2020.)

<sup>6</sup> Shea, A. (2018). Critical elements of a crisis management plan. *Standingpartnership.com*. Preuzeto s: <https://standingpartnership.com/5-critical-elements-crisis-management-plan/> (15.09.2020.)

Shodno navedenom, u narednim potpoglavljima obrađen je pojam kriznog upravljanja, analizirane su fazne kriznog menadžmenta te je predstavljen pojam kriznog komuniciranja.

## 2.2. Upravljanje krizom

Već je navedeno kako se kriza može kratko opisati kao "vrijeme intenzivnih poteškoća ili opasnosti". Ona može biti kritična i čak može potpuno eliminirati organizaciju iz tržišnog natjecanja. Tako, iz poslovne perspektive, kriza obično utječe na prodaju i poslovnu reputaciju. Naime, bilo koja organizacija, velika ili mala, može naići na probleme koji mogu negativno utjecati na njezin uobičajeni tijek poslovanja. Krize poput požara, smrti izvršnog direktora, terorističkog napada, kršenja podataka ili prirodnih katastrofa mogu dovesti do opipljivih i nematerijalnih troškova za tvrtku u smislu izgubljene prodaje, kupaca i smanjenja neto prihoda tvrtke. Tvrtke koje učinkovito uspostave plan kontinuiteta poslovanja u slučaju nepredviđenih nepredviđenih okolnosti mogu ublažiti učinke bilo kojeg negativnog događaja koji se dogodi.<sup>7</sup> Proces uspostavljanja plana kontinuiteta u slučaju krize poznat je pod nazivom upravljanje krizama, a Bilić (2017) razlikuje četiri načina upravljanja krizama:

- reagirajuće
- reaktivno
- proaktivno
- responzivno.

Bilić (2017) dalje navodi kako reagirajuće upravljanje krizama izvršava taj plan i rješava sve neočekivane zapreke koje bi se mogle pojaviti. S druge strane, responzivno upravljanje krizama koristi se za scenarije poput financijske i kadrovske krize u kojima je nužno pravovremeno pružiti odgovor. Primjer reaktivnog upravljanja krizama predstavlja izgradnju plana koji uključuje komunikaciju s dionicima,

---

<sup>7</sup> Hayes, A. (2019). Crisis management. *Investopedia.com*. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp> (02.10.2020.)

informiranje zaposlenika i stvaranje prilagodljivih rješenja nakon što se kriza dogodi. Sučević (2011) navodi kako proaktivno upravljanje krizama predviđa potencijalnu krizu i radi na tome da istu spriječi ili se na nju pripremi. Iako se sve krize ne mogu spriječiti ili planirati, aktivno praćenje prijetnji poslovanju može pomoći organizaciji da smanji utjecaj potencijalne krize. Tako primjer proaktivnog upravljanja krizama predstavlja, primjerice, izgradnja objekta otpornog na potres ili pak dijeljenje plana evakuacije zaposlenika.

Livari (2012) navodi kako su svojevrsni zaštitni znak kriza tzv. „simptomi“, a koji su gotovo u svakoj krizi vidljivi, osim u nekim prirodnima (potres, požar i sl.). Simptomi su signali (znakovi) koji mogu ukazivati na moguću krizu u organizaciji ili je pak mogu predvidjeti. Otkrivanje na vrijeme provođenjem odgovarajućih preventivnih radnji i pravodobnim aktivnostima može ublažiti učinke već postojeće krize ili čak spriječiti njezinu pojavu. Zbog toga je od najveće važnosti da se ovakvi signali ne zanemaruju ili podcjenjuju, premda ih ne treba miješati sa stvarnim uzrocima krize.<sup>8</sup> Tome je tako jer postoje različiti mogući razlozi za simptome, a oni signaliziraju krizu, a da istovremeno nisu uzrok njezine pojave. Ipak, krize se ponekad događaju i bez simptoma upozorenja.

Kao što je ranije spomenuto, u poslovnoj praksi svaka pojedinačna situacija može pokazati različite simptome koji se mogu pojaviti na području:

- Prodaje i marketinga (pad tržišnih udjela, smanjenje narudžbi u sljedećem poslovnom razdoblju, povećanje zaliha, povećana stopa kupaca žalbe i opoziv proizvoda i sl.).
- Financija i računovodstva (pogoršanje financijskih rezultata, povećan broj pravnih postupaka i sl.).
- Razvoja i proizvodnje (pad produktivnosti, neuspjesi u proizvodnji, odgođeni razvojni projekti i sl.).

---

<sup>8</sup> Fitzgerald, M. (2019). Here's a list of recession signals that are flashing red. *Cbnc.com*. Preuzeto s: <https://www.cnb.com/2019/09/02/heres-a-list-of-recession-signals-that-are-flashing-red.html> (27.09.2020.)

- Ljudskih resursa (odlazak najboljih radnika, nezadovoljstvo radnika, promijenjeno ponašanje uprave, širenje nezdrave korporativne kulture i sl.).
- Organizacije i informiranja (ograničena komunikacija, pojava neformalne paralelne organizacije, zastarjelih organizacijskih postupaka i sl.).
- Na području vanjskog okruženja (otkazivanje bankovnih kreditnih linija, negativni komentari u medijima, dodatna jamstva zahtijevaju poslovni partneri i sl.).<sup>9</sup>

U nekim se slučajevima pojedinačni simptomi mogu manifestirati u ulozi uzroka krize, kada su toliko utjecajni da mogu izravno utjecati na uspjeh tvrtke. Pri liječenju krize koja se temelji na uklanjanju uzroka, a ne samo na simptomima, ključno je pitanje javlja li se određeni događaj ili situacija u ulozi simptoma ili čak uzroka krize. „Razloge krize treba razlikovati od njezinih simptoma, koji signaliziraju početak krize, ali nisu uzrok njezinog razvoja“ (Buble, 2010, str. 97). Simptomi se javljaju na različitim područjima, pri čemu se često manifestiraju u kombinaciji oblika i u vezi s drugima. Prema Hamidović (2012) vrlo je važno uzeti u obzir činjenicu da postoji vremensko kašnjenje između pojave simptoma i mogućeg događaja (procesa, pojave) na koji upozorava, kao i vremensko razdoblje i okolnosti u kojima se javljaju. Kada su simptomi identificirani, potrebno ih je analizirati i protumačiti kako bi se utvrdili uzroci događaja koje oni označavaju i uklonili ili minimizirali uzroci primjenom prikladnih mjera i pristupa<sup>10</sup>. Simptome krize još je teže odrediti kada postoji ekonomski procvat, jer opći porast potražnje „maskira“ mnoge slabosti tvrtke. Međutim, u recesiji je situacija obrnuta pa tako svi problemi, koji su prije bili nezapaženi ili su ignorirani od strane čelnika organizacije, izlaze na vidjelo.

Kako bi imali plan kontinuiteta poslovanja nakon krize, većina organizacija započinje s analizom rizika u svom poslovanju. Analiza rizika je postupak utvrđivanja svih štetnih događaja koji se mogu dogoditi i vjerojatnosti da će se ti događaji dogoditi. Pokretanjem simulacija i slučajnih varijabli s modelima rizika, poput tablica scenarija,

---

<sup>9</sup> Boyle, M. (2020). Recession affecting business. *Investopedia.com*. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/articles/economics/08/recession-affecting-business.asp> (29.10.2020.)

<sup>10</sup> Hill, B. (2018). The signs of business failure. *Smallbusiness.com*. Preuzeto s: <https://smallbusiness.chron.com/signs-business-failure-81220.html> (21.09.2020.)

menadžer rizika može procijeniti vjerojatnost rizika koji će se dogoditi u budućnosti, najbolji i najgori ishod bilo kojeg negativnog događaja i štetu koju bi poduzeće moglo nastati ako se rizik stvarno dogodi. Na primjer, menadžer rizika može procijeniti da je vjerojatnost sloma napajanja električne energija kompjutera i ostalih strojeva, koja se dogodi unutar područja poslovanja tvrtke, vrlo velika.

Nadalje, jednom kada menadžer rizika zna s čime se bavi, u smislu mogućih rizika i utjecaja na tvrtku, tim za upravljanje krizama izrađuje plan koji sadrži hitne slučajeve ako i kada to postane stvarnost. Slijedom gore navedenog primjera u kojem se organizacija suočava s vjerojatnošću od sloma napajanja električne energije kompjutera i ostalih strojeva, mogao bi se stvoriti sigurnosni sustav za sve računalne sustave. Na taj način, ako se spomenuta nesreća koja utječe na tvrtku, organizacija će i dalje imati evidenciju svojih podataka i radnih procesa. Iako bi se poslovanje moglo usporiti na kratko vrijeme dok tvrtka kupuje novu računalnu opremu, poslovanje ne bi bilo potpuno zaustavljeno. Stoga, prema Buble (2010) donošenjem plana za rješavanje krize, organizacija i njezini dionici mogu se dobro pripremiti i prilagoditi iznenadnim, neočekivanim i nepovoljnim događajima.

Naposljetku, upravljanje krizama nije nužno isto što i upravljanje rizikom. Za razliku od upravljanja rizicima, koje uključuje planiranje događaja koji bi se mogli dogoditi u budućnosti, upravljanje krizama uključuje reagiranje na negativne događaje tijekom i nakon što su se dogodili.

### **2.3. Faze kriznog menadžmenta**

Jugo (2017) navodi kako su osnovne faze krize, odnosno kriznog menadžmenta, sljedeće:

- Pretkrizno razdoblje - kao što i sam naziv nalaže, fokus je na prevenciji i pripremi, odnosno smanjenju poznatih rizika koji mogu dovesti do krize.
- Odgovor na krizu -- ta se faza bavi stvarnim odgovorom na stvarnu krizu.



- Postkrizno razdoblje – tijekom ove faze organizacije iskorištavaju priliku da se osvrnu na svoje poslovanje za vrijeme krize i borbu s istom. Njihova dužnost u spomenutoj fazi je evaluirati sve informacije dobivene za vrijeme krize te razmotriti negativne učinke krize, ali i isplanirati kako se bolje pripremiti za sljedeću krizu.

Prema Jugo (2017) planiranje i priprema pružaju kriznim timovima mogućnost kvalitetnije donošenje odluka, ali i bržu reakciju. Kao rezultat toga, Buble (2010) navodi kako je samo planiranje važan element kriznog upravljanja, jer dobro promišljeni plan pomaže u smanjenju potencijalne štete uzrokovane eventualnom krizom, no ponekad je to teško primijeniti, kao u slučaju prirodnih katastrofa

Prema Osmanagić Bedenik (2007), fokus je u razdoblju prije krize usmjeren na prevenciju i pripremu, odnosno smanjenje utjecaja poznatih rizika koji mogu dovesti do krize. Ta se prevencija odnosi na napore ka smanjenju poznatih rizika koji bi mogli dovesti do krize. „Sama priprema uključuje izradu plana upravljanja kriznim situacijama, odabir i obuku tima za upravljanje krizama te izvođenje vježbi za testiranje plana upravljanja krizama i tima za upravljanje krizama“ Osmanagić Bedenik (2007), str. 64). Ista autorica dalje navodi kako organizacije mogu bolje riješiti krize ukoliko:

- posjeduju plan upravljanja krizama
- posjeduju određeni tim za upravljanje krizama
- provode vježbe za testiranje planova i timova najmanje
- unaprijed izrađuju određene krizne poruke.

Nadalje, krizni menadžment se prema Buble (2010) odnosi na postupak u kojem se vlada neke države ili menadžment organizacije savjetuje i provodi savjete stručnih kriznih menadžera o tome kako ograničiti štetu od određene krize. Opasnost s kojom se zemlja ili organizacija suočava, može biti prijetnja javnoj sigurnosti, a može predstavljati i gubitak novca i ugleda. Literatura najčešće navodi 4 koraka, unutar gore spomenutih faza kriznog menadžmenta:

- planiranje/prevencija
- spremnost
- odgovor
- oporavak.

Sučević (2011) planiranje smatra vrlo važnim dijelom upravljanja krizama, a ta se faza naziva i fazom prevencije, jer dobro postavljen plan pomaže upravi ili vladi da minimiziraju bilo kakvu štetu koja se može dogoditi. Također, važno je predvidjeti različite vrste kriza koje se mogu dogoditi i smanjiti rizike za koje je poznato da stvaraju te krize. Međutim, to u nekim situacijama nije moguće, primjerice u slučaju prirodnih katastrofa. Što se spremnosti organizacije tiče, Jugo (2017) navodi da, jednom kada se uspostavi učinkovit plan upravljanja krizama, treba ga revidirati i ažurirati na godišnjoj osnovi. Organizacija tako treba testirati tim za upravljanje krizama stvaranjem lažnih kriza ili vježbi, a sve u cilju stjecanja jasnije slike o sposobnosti tima da učinkovito vježba planove u operacijama. Spomenuto timu daje predodžbu o svim potencijalnim pogrešnim koracima i važnim aspektima koji su predviđeni i pruža priliku da ih se ispravi.

Osmanagić Bedenik (2007) fazu odgovora vidi kao onu fazu u kojoj se događa stvarna kriza. Posjedovanje namjenskog plana i tima za upravljanje krizama omogućuje subjektu ili organizaciji da se pravilno suoči s kriznom situacijom, minimalizirajući time gubitak poslovanja, imovine ili ugleda. Svaka osoba u timu za upravljanje katastrofama mora izvršavati dodijeljene joj zadatke, a sam tim mora krenuti u akciju u trenutku kada kriza krene zadirati u organizaciju.<sup>11</sup> Naposljetku, proces oporavka od bilo koje krize može trajati dugo. U postkriznoj fazi organizacija se vraća svojim stalnim aktivnostima, odnosno aktivnostima u vrijeme kada kriza nije bila prisutna. U ovoj fazi kriza više nije u središtu pozornosti menadžmenta, ali ipak zahtijeva određenu dozu pažnje. Kao što je ranije spomenuto, popravak reputacije može se nastaviti ili započeti u ovoj fazi, a potrebna je i važna naknadna

---

<sup>11</sup> Alexander, A., Kleinman, S. (2020). To weather a crisis, build a network of teams. *Mckinsey company*.  
Preuzeto s: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-weather-a-crisis-build-a-network-of-teams> (24.09.2020.)

komunikacija. Stoga, kada kriza završi, fokus se mora preusmjeriti na obnovu, koja pak može biti dugotrajna i skupa. Naime, prema Buble (2010) vlada ili organizacija moraju prethodno poduzeti odgovarajuće financijske aranžmane, ako postoji opasnost da se dogodi takva kriza. Sve štete i gubici trebaju se detaljno evidentirati, a potrebno je i posjedovati već spomenuti učinkovit plan upravljanja krizama. Navedeno uvelike pomaže organizaciji ili subjektu da se vrate u ustaljen i normalan tijek poslovanja bez gubitka vremena ili novca. Također, nakon što kriza prođe, vrlo je važno pregledati učinkovitost plana upravljanja krizama kako bi se ispravili svi nedostaci

Zaključno, kao jedna od najbitnijih faza postavlja se sama faza planiranja. Naime, faza planiranja započinje pripravnnošću, gdje organizacije odlučuju kako odgovoriti na određeni incident ili splet okolnosti. To bi, u idealnom konceptu, trebalo uključivati linije zapovijedanja i nadzora, ali i podjelu aktivnosti između unutarnjih dionika organizacije. Time se izbjegavaju potencijalno negativne situacije, radnje i korištenje vrijednih resursa poput vremena i financija.

### 3. HOTELIJERSTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ

U nastavku poglavlja prikazano je pojamovno određenje hotelijerstva, njegov utjecaj na gospodarstvo Republike Hrvatske te njegovo stanje u Republici Hrvatskoj.

#### 3.1. Pojamovno određenje hotelijerstva

„Pojam hotelijerstva obuhvaća sva poduzeća koja pružaju usluge smještaja i druge ugostiteljske usluge. Ono je organizirano u različitim oblicima poduzeća koja posluju radi zadovoljenja potreba i želja potrošača i ostvarenja osnovnih ekonomskih ciljeva, tj. što boljeg poslovnog rezultata“ (Medlik i Ingram, 1999, str. 19). S ciljem postizanja komercijalnih učinaka, hotelijerstvo nudi hotelski smještaj i druge usluge, a sve u cilju zadovoljena potreba i motiva gostiju (posjetitelja) te osiguranja životnog standarda zaposlenih djelatnika.

„Hotelijerstvo predstavlja djelatnost koja pruža usluge smještaja, hrane, pića, prodaje robe i usluga rekreacije stanovnicima, poslovnim ljudima i turistima u kategoriziranom smještaju“ (Bunja, 2019, str. 16). Nadalje, Bunja (2019) navodi kako je hotelska industrija dio globalnog poduzetništva, objedinjenog zajedničkim konceptom koji se naziva turizam te sukladno s navedenim, navodi karakteristike usluga koje se pružaju u hotelijerstvu:

- Nedodirljivost usluga (hotelijeri pokušavaju stvoriti cjelovit sustav pružanja svih usluga u cilju standardiziranja i mjerenja kvalitete).
- Istodobna "proizvodnja" i potrošnja usluga (usluge u hotelijerstvu ne mogu se proizvoditi i skladištiti).
- Sudjelovanje gosta u proizvodnom i uslužnom procesu (u suvremeno doba gost može biti aktivno uključen u stvaranje željene usluge, a ti podaci i mišljenja su potrebni hotelijerima za daljnja istraživanja i poboljšanje svojih usluga ili proizvoda).

- Raznolikost usluga (bilo koja pružena usluga nikada nije ista za svakog gosta te se stoga može razlikovati u različitim vremenskim razdobljima).
- Potrošnja usluga (zbog svoje se prirode usluge koje se nude u hotelijerstvu brzo troše jer su gosti sve izbirljiviji).
- Odnosi povjerenja (cilj hotelijera je izgraditi odnos povjerenja i odanosti prema gostu, kroz kvalitetu cjelokupne proizvodnje i procesa usluga).

Nadalje, Bunja (2019) navodi kako ugostiteljstvo ne zadovoljava samo ljudske potrebe za boravkom, pićem i hranom, već ispunjava i druge socijalne, kulturne, zdravstvene i druge potrebe ljudi koji su ih motivirali da posjete ili potraže određenu uslugu u ugostiteljskom objektu. S druge strane, hotelijerstvo se može odvijati u vlastitom ili unajmljenom poslovnom prostoru, a primarnu ponudu čine smještaj i usluge ugostiteljstva, razna zabava, rekreacija, najam automobila, mjenjačnice, organizacija raznih događanja i izleta i sl. Čižmar (2007) dalje navodi da se te usluge pružaju izravno potrošačima, što znači da moraju biti prisutni da bi se usluga uopće mogla implementirati. Nadalje, hotelijerstvo je klasificirano kao tercijarna djelatnost jer, osim smještaja i ostalih usluga, pruža i socijalne, kulturne i zdravstvene usluge. Osim toga, u hotelijerstvu se provode razni programi koji mogu biti glavni motiv posjeta ili dodatni sadržaji kako bi boravak učinili ugodnijim i povećali potrošnju. Ti dodatni sadržaji, prema Medlik i Ingram (2009), za cilj imaju povećati prihode turističkih subjekata, ali i postići bolji omjer cijene i učinka:

- razne zabavne programe
- rekreacijske i sportske programe
- znanstvene programe, obrazovne programe i sl.

Sve u svemu, „u hotelijerstvu se istovremeno proizvodi, ali se i konzumiraju usluge, a odlikuje ga i raznovrsnost usluga“ (Čižmar, 2007, str. 161). Naime, karakteristike usluga u hotelijerstvu se ogledaju u nedodirljivosti usluga, odnosno u činjenici da menadžeri pokušavaju napraviti sistem pružanja usluga, a sve u cilju izgradnje određenih parametara za mjerenje kvalitete same usluge.

### 3.2. Razvoj hotelijerstva u Republici Hrvatskoj

Usprkos svojoj veličini u usporedbi s velikim turističkim silama poput Francuske, Španjolske, Grčke i sličnih turističkih zemalja, s oko 20 milijuna turista u 2019. godini i trendom koji raste već dugi niz godina, Hrvatska je zasigurno postala jedna od najpopularnijih turističkih odredišta na Mediteranu.<sup>12</sup> Od početka tisućljeća, godine broj noćenja turista udvostručio se i to se odražava u nekim pokazateljima koji su se pojavili tijekom proteklog desetljeća, kao što su: Promocija Hrvatske u sve većem broju članaka u vodećim svjetskim časopisima i drugim medijima gdje se hvali prirodno i kulturne atrakcije.

„Tradicija organiziranog turizma u Hrvatskoj seže od sredine 19. stoljeća, iako su već početkom 19. stoljeća postojali neki oblici putovanja slični turizmu (poput hodočašća)“ (Frančišković, 1999, str. 114). U drugoj polovici 19. stoljeća do prve polovice 20., izgrađene su mnoge ceste i željeznice, a uveden je i vozni red parobroda što je bio svojevrsan preduvjet izgradnje ozbiljne turističke industrije.<sup>13</sup> Prema Frančiškoviću (1999.), u to su vrijeme otvoreni prvi hoteli, prvo u Opatiji, zatim u Zagrebu, Samoboru, Zadru, Crikvenici, Dubrovniku itd., a prva turistička udruženja osnovana su na Krku 1866. godine te dvije godine kasnije i na Hvaru.

Frančišković (1999) također primjećuje da se restrukturiranjem i privatizacijom turističkih poduzeća početkom 1990-ih promijenila vlasnička struktura. Tijekom Domovinskog rata turizam je praktički zamro zbog ratne prijetnje i blokade prometnih veza s obalnim područjima, dok se rast turizma ponovno ubrzao nakon 1995. godine, a posebno nakon 2000. godine, kada je u velikom broju hrvatskih turističkih odmarališta naglo porastao broj stranih turista.

Čavlek i sur. (2011) navode da, osim intenzivnog oglašavanja, što je zasigurno dovelo do povećanja interesa za Hrvatsku tijekom proteklog desetljeća, promjena u

---

<sup>12</sup> D.D. (2020). Hrvatska je najsupješnija turistička zemlja na Mediteranu. *Dalmacijadanas.hr*. Preuzeto s: <https://www.dalmacijadanas.hr/hrvatska-je-najuspjesnija-turisticka-zemlja-na-mediteranu/> (29.10.2020.)

<sup>13</sup> Dobrota, A. (2019). Kratka povijest turizma u Hrvatskoj. *Cimerfraj.hr*. Preuzeto s: <https://www.cimerfraj.hr/aktualno/povijest-turizma-hrvatska> (29.10.2020.)

strukturi turista u pogledu zemlje porijekla rezultat je i uvođenja niskobudžetne zrakoplovne tvrtke i razni oblici jeftinijeg smještaja za turiste s nižom kupovnom moći. S druge strane, razvojem krstarenja na nekim destinacijama, posebno Dubrovniku te otvaranjem marina i proširenjem njihovih kapaciteta, Hrvatsku svake godine posjećuje sve veći broj turista s većom kupovnom moći.<sup>14</sup> Tablica 3.1. u nastavku prikazuje broj dolazaka i noćenja turista u RH.

Tablica 3.1. Broj dolazaka i noćenja turista u RH (1999.-2019.) (mil.)

Godina	Broj dolazaka	Broj noćenja
1999.	5.127,00	27.126,00
2000.	7.137,00	39.183,00
2001.	7.860,00	43.404,00
2002.	8.320,00	44.692,00
2003.	8.878,00	46.635,00
2004.	9.412,00	47.797,00
2005.	9.995,00	51.421,00
2006.	10.385,00	53.007,00
2007.	11.162,00	56.005,00
2008.	11.261,00	57.103,00
2009.	10.935,00	56.301,000
2010.	10.604,12	56.416,38
2011.	11.455,68	60.354,28
2012.	11.835,16	62.743,46
2013.	12.433,73	64.818,12
2014.	13.128,42	66.483,95
2015.	14.343,32	71.605,32
2016.	15.594,16	78.049,85
2017.	17.430,58	86.200,26
2018.	18.666,58	89.651,79
<b>2019.</b>	<b>19,566,146</b>	<b>91.242,93</b>

Izvor: vlastiti rad prema: Ministarstvo turizma i sporta RH – statistike. Preuzeto s: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf) (10.10.2020.)

U Tablici 3.1. je vidljivo kako je trend povećanja broja dolaska turista vrlo postojan svake godine, osim za vrijeme globalne krize u 2008. i 2009. godini, kada je zamijećen pad dolaska turista (oko milijun manje). Najveći rast je zabilježen u prijelazu iz prošlog u drugo tisućljeće, kada je zabilježeno čak dva milijuna turista više. U 2019. godini je zabilježeno čak 19 i pol milijuna dolazaka turista, što je dosadašnji rekord, s obzirom da je u 2020. godini zabilježen manji broj radi nastale

<sup>14</sup> HTZ (2020). Turizam u brojkama 2019. *Htz.hr*. Preuzeto s: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf)

krize i raznih restrikcija kao rezultatom pandemije. Bitno je i naglasiti kako je članstvo Republike Hrvatske u Europskoj Uniji, zemlju uvelike označilo na turističkoj karti, a omogućilo je i ulaganje u gospodarstvo, smanjene carinske kontrole i sl. Nadalje, Tablica 3.2. prikazuje smještajne kapacitete prema vrstama objekata (1985. – 2015. god.)

Tablica 3.2. Smještajni kapaciteti prema vrstama objekata (1985 - 2015. god.)

	broj postelja							
	1980.	1985.	1990.	1995.	2000.	2005.	2010.	2015.
Hoteli i aparthoteli	113.177	127.802	142.917	138.535	126.656	115.776	122.879	135.322
Turistička naselja	41.715	51.065	58.201	61.389	64.593	61.991	31.891	30.836
Kampovi	232.960	278.779	292.934	260.764	210.148	217.324	232.134	237.758
Privatne sobe	196.034	246.995	264.092	125.370	273.833	400.454	428.464	575.428
Lječilišta	1.045	2.292	2.906	2.683	2.830	2.258	2.547	2.510
Radnička odmarališta	68.228	76.061	69.319	6.996	11.657	11.124	7.429	2.749
Odmarališta za djecu / hosteli	25.742	27.397	19.853	3.321	6.192	4.667	5.934	11.692
Ostalo	13.099	9.860	12.458	9.568	14.279	95.616	78.673	33.017
UKUPNO	692.000	820.251	862.680	608.626	710.188	909.210	909.951	1.029.312

Izvor: Ministarstvo turizma i sporta RH – statistike. Preuzeto s: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf) (10.10.2020.)

Iz Tablice 3.2. je vidljivo kako u 2015. godini prevladavaju privatne sobe kao vrsta smještajnog kapaciteta, a prate je kampovi s nešto više od 237 tisuća jedinica te hoteli i apartmani s više od 135 tisuća jedinica u istoj godini. Shodno tome, u 2015. godini Republika Hrvatska je brojala ukupno više od milijun smještajnih jedinica. Naredna Tablica 3.3. prikazuje dolaske inozemnih turista u Republiku Hrvatsku u periodu od 2017. do 2019. godine.



Tablica 3.3. Dolasci inozemnih turista u periodu od 2017. - 2019. godine

Rang	Zemlja	2017.	2018.	2019.
1	Njemačka	2.617.378	2.783.153	2.881.284
2	Slovenija	1.298.501	1.364.252	1.426.246
3	Austrija	1.237.676	1.369.709	1.385.004
4	Italija	1.119.232	1.148.078	1.175.069
5	Poljska	757.232	929.184	932.678
6	Velika Britanija	594.444	821.114	895.189
7	Češka	688.953	755.104	742.248
8	Francuska	494.698	583.130	629.318
9	SAD	337.646	558.751	626.035
10	Mađarska	486.448	598.975	617.391
11	Nizozemska	389.910	486.349	484.317
12	Slovačka	389.806	430.882	439.548
13	BiH	333.039	395.469	433.467
14	Južna Koreja	377.779	408.110	403.614
15	Španjolska	222.523	285.501	308.704
16	Svedska	256.612	297.081	289.669
17	Kina	159.301	233.630	279.118
18	Švicarska	235.037	264.856	268.206
19	Australija	149.829	217.341	217.190
20	Belgija	182.556	210.193	211.155

Izvor: vlastiti rad prema: Ministarstvo turizma i sporta RH – statistike. Preuzeto s: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf) (10.10.2020.)

Tablica 3.3. prikazuje dolaske inozemnih turista prema zemlji iz koje dolaze. Tako je vidljivo kako je najviše njemačkih turista u Hrvatskoj, a bilježi se stotinjak tisuća više dolazaka svake godine. Nakon njih slijede Slovenci, Austrijanci, Talijani i Poljaci. Najveći rast je zabilježen u slučaju SAD i Velike Britanije u 2018. godini, kada je zabilježen porast od čak 200.000 turista više, nego li je to bio slučaj u prethodnoj 2017. godini.

### 3.3. Važnost hotelijerstva i turističke djelatnosti u gospodarstvu Republike Hrvatske

Već je navedeno kako prema Bunja (2019) hotelijerstvo u najširem smislu predstavlja djelatnost koja turistima i domicilnom stanovništvu pruža usluge smještaja, ali i druge usluge vezane uz smještaj (prehrana, zabava, razonoda, trgovačke i obrtničke usluge) u kategoriziranim smještajnim objektima. Radi niza prednosti koje proizlaze samog razvoja, turizam predstavlja vrlo važan element gospodarstava mnogih zemalja pa tako i Republike Hrvatske. „Osnovne funkcije suvremenog turizma dijele se na socijalne (humanističku, neekonomsku) i ekonomske“.<sup>15</sup> Socijalne funkcije turizma donose obogaćivanje ljudi novim znanjima, iskustvima i aktivnostima, dok se s druge strane, ekonomske funkcije baziraju na postizanju specifičnih ekonomskih učinaka (turistička potrošnja, izvoz roba i usluga, izravna ulaganja, poboljšanje valutne bilance, aktiviranje turističkog potencijala, povećanje zaposlenosti, razvoj nerazvijenih područja, itd.)<sup>16</sup>

Izravni bruto domaći proizvod turizma u 2016. godini iznosio je 40,04 milijarde kuna, što odgovara udjelu u hrvatskom BDP-u od 11,4 posto, dok ukupan doprinos turizma hrvatskom gospodarstvu za tu godinu doseže 16,9 posto. (prema rezultatima Satelitskog računa turizma, odnosno TSA - *Tourism Satellite Account*, koji prati izravne i neizravne učinke turizma na ekonomiju jedne zemlje).<sup>17</sup> Međutim, izravna bruto dodana vrijednost turizma, razlikuje se od BDP-a za iznos poreza i subvencija, i u ukupnoj bruto dodanoj vrijednosti iznosi 31,7 milijardi kuna, odnosno 10,9 posto, i taj udjel predstavlja međunarodno usporedivi podatak. Na razini usporedivih veličina, Hrvatska je s udjelom od 10,9 posto bruto dodane vrijednosti turizma u 2016. godini u bruto dodanoj vrijednosti gospodarstva u skupini zemalja Europe koje ostvaruju najveći udio turizma u gospodarstvu. Slijedi Portugal, s udjelom od 6,7 posto te

---

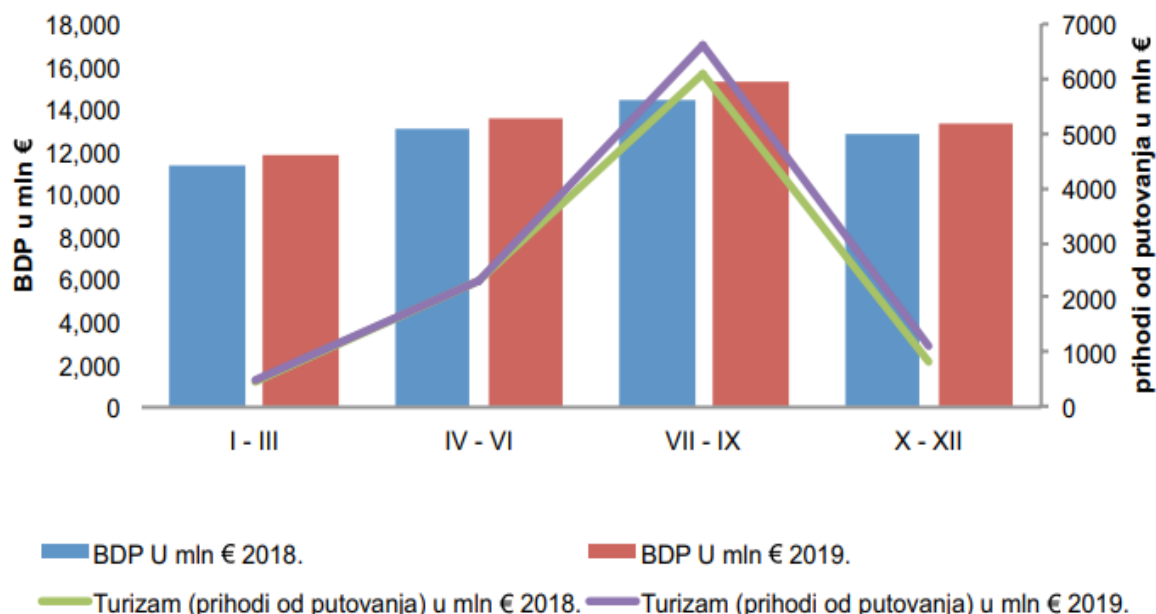
<sup>15</sup> Enciklopedija – turizam. *Enciklopedija.hr*. Preuzeto s: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=62763> (26.10.2020.)

<sup>16</sup> Enciklopedija – turizam. *Enciklopedija.hr*. Preuzeto s: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=62763> (26.10.2020.)

<sup>17</sup> Hina (2019). Sektor bez kojeg ne možemo: udio turizma u BDP-u Hrvatske je 2016. Iznosio 11,4 posto. *Jutarnji.hr*. Preuzeto s: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/sektor-bez-kojeg-ne-mozemo-udio-turizma-u-bdp-u-hrvatske-je-2016-iznosio-114-posto-8276291>. (27.10.2020.)

Španjolska, 6,6 posto i Italija, 6 posto.<sup>18</sup> Na Slici 3.1. prikazan je BDP i prihodi od turizma u 2018. i 2019. godini.

Slika 3.1. BDP i prihodi od turizma Republike Hrvatske u 2018. i 2019. godini



Izvor: Hrvatska turistička zajednica (2020. Statistike turizma 2019. godine. *Htz.hr*. Preuzeto s: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf) (24.10.2020.)

U 2017. godini udio prihoda od turizma iznosio je 19,6 posto BDP-a. Prema podacima Hrvatske narodne banke, prihod od turizma od stranih gostiju iznosio je 9 milijardi i 493 milijuna eura, što u odnosu na 2016. godinu (8 milijardi i 635 milijuna eura), predstavlja rast od 10 posto. U 2018. prihodi od turizma dosegli su još veći udio - 19,8% BDP-a.<sup>19</sup> 2019. godina bila je najbolja godina do sada za hrvatski turizam s gotovo 21 milijun dolazaka i 108,6 milijuna noćenja, što je rast od 5, odnosno 2,4 posto u odnosu na 2018. godinu. Očekivanja su bila da će se i u 2020.

<sup>18</sup> Hina (2019). Sektor bez kojeg ne možemo: udio turizma u BDP-u Hrvatske je 2016. Iznosio 11,4 posto. *Jutarnji.hr*. Preuzeto s: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/sektor-bez-kojeg-ne-mozemo-udio-turizma-u-bdp-u-hrvatske-je-2016-iznosio-114-posto-8276291>. (27.10.2020.)

<sup>19</sup> Tikvica, M. (2020). Hrvatska ima najveći udio turizma u BDP-u u Europi: kakve će posljedice ostaviti pandemija koronavirusa? *Narod.hr*. Preuzeto s: <https://narod.hr/hrvatska/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-kakve-ce-posljedice-ostaviti-pandemija-koronavirusa> (01.11.2020.)

nastaviti pozitivan trend povećanja turističkog prometa, međutim, tada još nitko nije pretpostavljao kakvu će krizu izazvati pojava korona virusa.<sup>20</sup>

Prema procjeni Eurostata, u Europskoj uniji djeluje 2,3 milijuna poduzeća u turizmu koja zapošljavaju 11,7 milijuna ljudi. Riječ je o 9% zaposlenih u poslovnom sektoru, odnosno 22% u sektoru usluga. Po udjelu zaposlenih u turizmu u odnosu na ukupnu zaposlenost prednjači Grčka, u kojoj u djelatnostima usko vezanim uz turizam radi više od četvrtine zaposlenih. Slijedi Cipar s 20% zaposlenih u turizmu, Irska sa 14%, Hrvatska i Austrija s 13% te Italija sa 11%. Međutim, postotak zaposlenih u turizmu u Hrvatskoj i nije toliko visok u odnosu na neke druge europske zemlje, jer značajan broj ljudi koji ostvaruje prihode od turizma nije formalno zaposlen. To je posljedica i same strukture smještajnih kapaciteta u kojoj dominira privatni smještaj (apartmani i drugi oblici kratkoročnog turističkog najma), koji čini gotovo 60 posto turističke ponude. S druge strane, hoteli, koji čine najveći generator zapošljavanja, čine samo 16 posto ukupne ponude smještaja u Hrvatskoj.<sup>21</sup>

Jedna od negativnih strana za Hrvatsku je, u odnosu na druge europske zemlje kada se govori o oporavku od korona-krize, ta da turizam gotovo u potpunosti ovisi o inozemnoj potražnji. S druge strane, primjerice u Francuskoj ili Italiji, strani gosti čine manje od polovice ukupnih gostiju. Naime, očekuje se da će se inozemna potražnja u aktualnoj krizi puno sporije oporavljati od domaće. Kada je riječ o međunarodnom turističkom prometu, Svjetska turistička organizacija (UNWTO) procijenila je pad broja putovanja u 2020. od 20 do 30 posto u odnosu na 2019. zbog pojave pandemije koronavirusa.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Tikvica, M. (2020). Hrvatska ima najveći udio turizma u BDP-u u Europi: kakve će posljedice ostaviti pandemija koronavirusa? *Narod.hr*. Preuzeto s: <https://narod.hr/hrvatska/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-kakve-ce-posljedice-ostaviti-pandemija-koronavirusa> (01.11.2020.)

<sup>21</sup> Tikvica, M. (2020). Hrvatska ima najveći udio turizma u BDP-u u Europi: kakve će posljedice ostaviti pandemija koronavirusa? *Narod.hr*. Preuzeto s: <https://narod.hr/hrvatska/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-kakve-ce-posljedice-ostaviti-pandemija-koronavirusa> (01.11.2020.)

<sup>22</sup> Tikvica, M. (2020). Hrvatska ima najveći udio turizma u BDP-u u Europi: kakve će posljedice ostaviti pandemija koronavirusa? *Narod.hr*. Preuzeto s: <https://narod.hr/hrvatska/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-kakve-ce-posljedice-ostaviti-pandemija-koronavirusa> (01.11.2020.)

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

U nastavku je prikazano empirijsko istraživanje, odnosno ciljevi istoga, kao i metoda istraživanja te rasprava i rezultati.

Cilj rada, odnosno, empirijskog istraživanja je analizirati primjenu kriznog menadžmenta od strane menadžera u hotelijerskoj industriji RH te istražiti poteze menadžmenta u cilju smanjenja utjecaja krize. Shodno navedenome, polazna istraživačka pitanja ovog rada glase:

- Jesu li hrvatski menadžeri u hotelijerstvu bili pripremljeni na krizu uzrokovanu koronavirusom?
- Kako je kriza utjecala na hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj?
- Koje je korake menadžment poduzeo kako bi umanjio utjecaj krize?

### 4.1. Metoda istraživanja

Kvalitativno istraživanje provedeno je na uzorku od 20 ispitanika metodom dubinskog intervjua. Intervjui su provedeni telefonskim putem, jer je s obzirom na situaciju s pandemijom većina ispitanika radila je od kuće pa intervjui licem u lice nisu mogli biti provedeni.

U uzorak istraživanja odabrano je 20 hotelijera na području Republike Hrvatske, odnosno iz svih krajeva obalne Hrvatske. Bitno je napomenuti i kako je autor završnog rada do kontakata došao, što osobnim poznanstvima, što preporukama.

Prema Tablici 4.1. prikazane su osnovne informacije o ispitanicima, mjesto ih kojeg dolaze, broj zaposlenih u poduzeću, vrsta objekta i vlasništvo. Vidljivo je kako ispitanici dolaze iz raznih dijelova Hrvatske, uglavnom se radilo o vlasnicima, odnosno voditeljima objekata.

Tablica 4.1. Karakteristike ispitanika

<b>Redni broj</b>	<b>Grad</b>	<b>Veličina poduzeća/hotela (broj zaposlenih)</b>	<b>Kategorizacija objekta (*)</b>	<b>Vlasništvo</b>
1	Split	11	Apartmani (4)	Domaće
2	Dubrovnik	50	Hotel (5)	Strano
3	Pula	32	Hotel (4)	Domaće
4	Hvar	21	Kuće za odmor (5)	Domaće
5	Šibenik	24	Kamp (3)	Domaće
6	Makarska	41	Hotel (4)	Domaće
7	Dubrovnik	15	Apartmani (4)	Domaće
8	Šibenik	37	Hotel (4)	Domaće
9	Split	17	Kuće za odmor (5)	Strano
10	Crikvenica	9	Apartman (4)	Domaće
11	Krk	15	Kamp (3)	Domaće
12	Biograd NM	15	Kamp (3)	Domaće
13	Umag	51	Hotel (5)	Strano
14	Murter	9	Apartman (3)	Domaće
15	Brač	10	Kuće za odmor (4)	Domaće
16	Split	32	Hotel (5)	Strano
17	Split	49	Hotel (4)	Domaće
18	Murter	20	Hotel (4)	Domaće
19	Krk	16	Hotel (4)	Domaće
20	Mali Lošinj	10	Kamp (3)	Domaće

Izvor: vlastiti rad

Nadalje, proces prikupljanja podataka započeo je putem telefonskog poziva, a na početku razgovora, opisana je svrha i cilj istraživanja. Ispitanici su prethodno informirani o samom istraživanju, a u cilju povjerljivosti podataka, njihovi osobni podaci nisu prikazani, već su prikazani pod rednim brojevima (1-20). Naposljetku, ispitanici su odgovarali na 11 pitanja, a sam intervju po ispitaniku je trajao između 50 i 60 minuta. Istraživanje je vođeno u periodu od 28.09. do 24.10.2020.

U nastavku su prikazani odgovori, odnosno rezultati provedenog istraživanja.

## 4.2. Rezultati provedenog istraživanja

### 1. Je li kriza uzrokovana pandemijom koronavirusa utjecala na vaše poslovanje i kako?

Ispitanici su na pitanje je li kriza utjecala na njihovo poslovanje mahom odgovarali potvrdno, a tek je nekolicina njih, točnije troje i to vlasnika kuća za odmor, odnosno kampa, odgovorilo da kriza nije imala utjecaja na njihovo poslovanje.

*„Nimalo. Domaći turisti su popunili sav naš kapacitet, a koji su proteklih godina punili zajedno s inozemnim turistima. Jedina razlika u poslovanju se ogledala u tome da smo se morali držati mjera koje je izdao stožer (maske, ograđen pult i sl.).“ – 4*

Među onima koji su odgovorili potvrdno, našla su se većinom poduzeća koja imaju velike prihode, odnosno hoteli s više stotina kreveta, ugostitelji s velikim troškovima, ali i ona poduzeća koja su bila mahom okrenuta inozemnim turistima (posebice kruzerima i brodovima).

*„Kriza je dovela opstanak našeg poduzeća u velik znak pitanja. S obzirom na to da je naša cjenovna politika prilagođena inozemnim turistima, posebno onima koji dolaze kruzerima, pandemija je zaustavila njihov dolazak pa smo morali cijene prilagođavati domaćim turistima. Navedeno je stvorilo velik trošak, a domaći turisti nisu odgovorili na našu ponudu onako kako smo planirali“: - 2*

Odgovori su pokazali i da je nekoliko poduzeća bilo pogođeno, no ne onoliko jako koliko su oni to očekivali. Među tim poduzećima su manji hoteli, odnosno kampovi.

*„Utjecala je, ali ne u onoj količini kakvoj smo očekivali. Naime, ovog ljeta smo bili na 65% popunjenosti svog kapaciteta, dok smo u prošlim godinama bili na 80%.“ – 14*

## **2. Koji su najveći izazovi s kojima ste se susretali za vrijeme krize?**

Na pitanje koji su najveći izazovi s kojima su se susretali za vrijeme krize, većina ispitanika je dala slične odgovore, a gotovo svi su se ticali financijskih resursa, odnosno manjka prihoda, ali i formiranja kriznog tima.

*„Najviše nas je pogodio manjak prihoda, a samim time i nemogućnost plaćanja dugovanja, odnosno kredita. Također, s obzirom na to da zapošljavamo 49 ljudi, pojavio se problem nemogućnošću isplate plaća što smo smatrali velikim problemom.“ – 17*

Dvoje ispitanika je odgovorilo da se najveći izazov ogledao u postavljanju pravih ljudi koji bi radili na smanjenju krize, a naveli su i da su kvalitetno odabrali, s obzirom na to da ih kriza nije jako pogodila.

*„Najveći izazov nam je bio unajmiti osobu koja će biti zadužena za krizni menadžment te nas usmjeriti ka poslovanju koje će prebroditi krizu. Tako smo srezali određene troškove, fokusirali se na privlačenje domaćih turista i nakon svega mogu reći da smo uspješno prebrodili krizu, bar do ovog trenutka.“ – 13*

*„S obzirom na činjenicu da poslujemo pod imenom strane hotelske korporacije, na samom početku krize smo dobivali upute od kriznog tima na razini cjelokupne kompanije pa se zapravo najveći izazov temeljio na praćenju tih poruka, odnosno uputa.“ - 16*

## **3. Jeste li bili pripremljeni za krizu?**

Na pitanje jesu li bili pripremljeni za krizu, ispitanici su odgovorili da ni u kojem slučaju nisu bili pripremljeni za ovakvo stanje. U ovome se slučaju odgovori mogu podijeliti na dvije grupe, odnosno one koji su bili spremni na određeni dio krize te na one koji nisu ni u kojoj mjeri bili spremni na krizu. Shodno tome, 12 ispitanika je



navelo da su imali određene krizne planove, no oni su se više ticali određenog pada potražnje, a koji bi se nivelirao davanjem popusta pred kraj sezone.

*„Moram priznati da nismo. Svake godine imamo pripremljenu „taktiku“ ukoliko ne ostvarimo u srpnju i kolovozu određeni broj noćenja, no onda u rujnu dajemo velike popuste. Ovakvu situaciju nismo mogli očekivati a sam „lockdown“ određenih zemalja nam nije išao u prilog.“ -14*

*„Krizna nas je snašla na pola pripremljene. Primjerice, prije 12 godina smo osjetili krizu, no napravili smo određene promjene kako bi privukli goste niže platežne moći. Ipak, u ovoj krizi je najveći problem predstavljao strah od zaraze, za što, vjerujem, nismo mogli znati i na isto se pripremiti.“ – 20*

Dio ispitanika je pak naveo kako ni u kojem slučaju nije bio spreman na ovakvu situaciju, odnosno nisu posjedovali nikakvu taktiku ni krizni plan.

*„Uzevši u obzir da smo godinama imali visok rast prihoda, očekivali smo da će se tako nastaviti i u narednim godinama, a moram priznati i da smo očekivali da će sama pandemija gotovo nestati do početka sezone, a moram priznati da smo u tom segmentu jako pogriješili.“ – 10*

*„Nismo bili spremni jer nismo očekivali da će toliko trajati cjelokupna situacija“: - 6*

#### **4. Koje ste sve odluke donijeli u cilju ublažavanja krize?**

Što se odluka u cilju ublažavanja krize tiče, odgovori ispitanika su bili različiti, a da se zamijetiti sličnost prema kategorizaciji objekta. Tako su vlasnici hotela ponajviše svoje odluke temeljili na smanjenju rashoda, ali i spuštanjem cijena te pokušavanju privlačenja domaćih turista, što u prošlim godinama nije bio slučaj.

*„Ponajviše smo se koncentrirali na smanjenje rashoda, odnosno uštedu u nekim poljima koji se odnose na aktivnosti poput koncerata, raznih zabava i sl., a oglašavali smo se i s raznim popustima kako bi privukli što više posjetitelja.“ – 19*

Neki ispitanici su naveli kako su povećali aktivnost u području oglašavanja, što na Internet stranicama specijaliziranim za to, što na društvenim mrežama, a sve u cilju privlačenja gostiju koji su imali slobodu putovanja. Također, i ovdje se da zamijetiti aktivnost u spuštanju cijena svojih usluga, a poglavito kod vlasnika apartmanskih naselja, odnosno menadžera istih.

*„Došli smo do zaključka da je jedini način preživljavanja ove krize, generiranje više prihoda pa smo u cilju toga, povećali svoju marketinšku aktivnost uz davanje raznih popusta i akcijskih cijena svojim gostima“. - 1*

Naposljetku, dvoje ispitanika je navelo da je uz razne popuste, akcijske cijene i sl., u cilju ublažavanja krize zaposlilo jednog ili više savjetnika, koji bi svojim iskustvom i kompetencijama dali smjernice poduzeću u vidu djelovanja u polju kriznog menadžmenta.

*„Pokušali smo djelovati na polju smanjenja cijena i restrukturiranja proračuna s kojim poslujemo, no smatram da smo najviše postigli zapošljavanjem stručnjaka za krizni menadžment „ – 13*

## **5. U kojoj fazi smatrate da se nalazi trenutna kriza i zašto?**

Prema odgovoru ispitanika na ovo pitanja, lako je uočiti kako većina ispitanika smatra da se kriza uzorkovana COVID-19 nalazi na početku. Većinski razlog takvom mišljenju ispitanika vidljiv je u neizvjesnosti oko otkrivanja cjepiva te omogućavanja normalnog kretanja ljudi bez doze straha. Uz to, čak troje ispitanika je istaknulo kako sami ne znaju gdje vodi ovo „novo normalno“ hotelijersku industriju. Samo dva

ispitanika su istaknula kako su trenutna vremena dosta neizvjesna i kako i sami ne znaju je li ovo tek početak ili kraj ove krize.

*„Ne znam što bih Vam rekao. Nekad mislim da će ovo kratko trajati, a nekada da je tek počelo.“ - 3*

*„Ova kriza tek na početku i da nam je svako 2021. godina poslovno puno izazovnije. Ovako kada ovisimo o trećem faktoru, virusu, ne znamo kada ćemo moći normalno raditi i puniti naše kapacitete.“ – 16*

*„Mislim da smo na početku. Veliki gubitci su stvoreni, mi ove godine nismo niti otvorili naše kapacitete, nije se isplatilo. Strah me što iduća godina donosi, ljudi se boje trošiti, hoće li moći doći stranci, sto je promjena i moramo se nositi s njima.“ - 2*

Sve u svemu, vidljivo je da ispitanici većinski smatraju kako je kriza tek krenula i kako krizno vrijeme za hotelijersku industriju tek počelo.

## **6. Kakve ste mjere poduzeli unutar svojih objekata u cilju zaštite turista/potrošača?**

Na pitanje mjera u svrhu zaštite turista, odnosno potrošača, svi ispitanici su odgovorili slično, a njihovi odgovorili su se bazirali na uvođenju zaštitnih vizira na svim pultovima, a ispitanici su naveli i kako su dezinficirali svoje prostore te isto tako svojim gostima nudili dezinfekcijske raspršivače.

*„U cilju zaštite naših gostiju slijedili smo preporuke stožera i pravilnike koje je isti izdao te smo svim posjetiteljima osigurali dezinfekcijska sredstva, a naše prostore maksimalno osigurali upozorenjima na maksimalne dopuštene razmake.“ – 6*

*„Svim svojim gostima smo osigurali zaštitna sredstva za dezinfekciju te smo dodatno educirali sve zaposlenike o provođenju svih potrebnih mjera.“ - 3*

Također, nekolicina ispitanika je odgovorila kako su poduzeli dodatne, uz navedene, mjere koje su se ticale dezinfekcije soba, ali i zatvaranjem unutarnjeg bazena, a sve u cilju zaštite svojih gostiju.

*„Osim standardnih mjera predostrožnosti poput zaštita od pleksiglaza i dezinfekcijskih sredstava, odlučili smo se i na zatvaranje unutarnjeg bazena kako se virus tamo ne bi ubrzano širio.“ – 16*

## **7. Koliko procjenjujete da će oporavak od krize trajati?**

Na pitanje o dužini trajanja krize, ispitanici su davali različite odgovore. Većina ispitanika smatra kako će oporavak od krize trajati u periodu između tri do pet godina. Mnogi ispitanici, a posebno hoteli su istaknuli velike gubitke koje su ostvarili zbog malog broja gostiju. Iz tog razloga mnogi hotelski smještaji nisu niti otvarali svoja vrata. 3 optimističnih ispitanika vjeruju da će oporavak od krize trajati do iduće sezone, dok su 2 ispitanika istaknula kako će za povratak na prijašnju razinu biti potrebno od osam do deset godina.

*„Treat će nam još sigurno 5 godina da se oporavimo. Ljudi se boje trošiti, ljudi se boje putovati.. Tek za 10 godina pretpostavljam da ćemo se vratiti na prijašnju razinu.“ - 1*

*„Ovi novi porasti broja zaraženih jednostavno smanjuju ljudsku vjeru u bolje sutra, a time i smanjuju potrošnju. Sezona je gotova, ali nadam se da će do iduće predsezona doći bolji dani.“ - 4*

Važno je istaknuti kako je iz odgovora ispitanika vidljivo kako su kampovi uspjeli iskoristiti i podsezona zbog želje mnogih stranih kampera da se maknu iz vlastite rutine i iskoriste situaciju s COVID-19 u nekim ljepšim krajevima.

*„Mislim da će ova kriza još dugo trajati. Mi smo uspjeli iskoristiti sezonu koliko toliko i sada nam je dosta ljudi došlo jer „bježe“ od korone u svojim zemljama, ali svejedno nije to prijašnja razina, vjerujem da ćemo se vratiti tek kroz 3-5 godina.“ - 11*

## **8. Smatrate li da su odluke Vlade bile pravilne i zašto?**

Ispitanici su dali različite odgovore na pitanje smatraju li odluke Vlade pravilnim. Većina ispitanika je istaknula kako ne smatraju da su im sve odluke bile pravilne većinski zbog zatvaranja i nemogućnosti rada. Uz to, vidljivo je kako ispitanici imaju gradacije neslaganja oko odluka vlade. Pojedini su izrazito nezadovoljni, dok pojedini smatraju kako nisu imali izbora.

*„Ne bih im bila u koži, teško je izbalansirati opstanak zdravstvenog sustava te opstanak gospodarstva. Smatram da su napravili sve što je u njihovoj moći, ali ne mislim da je to za nas dovoljno.“ – 20*

*„Mislim da nema opravdanja za zatvaranje svih ugostiteljskih i drugih objekata. Netko ti preko noći zabrani rad i jednostavno nemaš izbora i onda bi se trebao zadovoljiti mjerama pomoći za isplate plaće.“ - 13*

*„Napravili su dosta, ali nije dovoljno. Kada preko noći ne možete raditi, i od stvaranja profita, pokušavate preživjeti i omogućiti opstanak poslovanja.“ - 6*

Tek nekoliko ispitanika smatra da su odluke Vlade pohvalne te su iznimno zadovoljni svim Vladinim potezima. Veliki naglasak su stavili na mjere subvencioniranja smještaja od strane države 50% u lipnju u svrhu promicanja turizma.

*„Jako dobri potezi i mislim da su napravili sve da održe ovo gospodarstvo. Posebno pohvaljujem mjeru u kojoj su poticali Hrvate da u 10. mj iskoriste subvenciju države za odmor.“ - 19*

## 9. Kako vidite hotelijersku industriju u bližoj budućnosti?

Na pitanje o bližoj budućnosti hotelijerske industrije, većina ispitanika u svom odgovoru je spomenula riječ neizvjesnosti i promjene. Pojedini ispitanici su naveli kako nisu sigurni hoće li postojati uopće potreba za njihovim radom dok su neki istaknuli kako je iznimno potrebno shvatiti nižu potražnju te se boriti za svakog novog gosta kroz prilagođenu ponudu ovim novim vremenima.

*„Vidim puno izazova i puno neizvjesnosti. Mislim da ćemo morati raditi puno više kako bismo u istom kapacitetu imali jednak broj ljudi i mislim da je iznimno bitno da ljudima damo sigurnost u smislu smještaja i higijene.“ -7*

*„Moramo promijeniti očekivanja i cijene. Jednostavno moramo se opet boriti za svakog gosta, a ne očekivati samo da će oni doći. Svakako jedno teško razdoblje za hotelijersku industriju.“ - 4*

Shodno navedenom vidljivo je kako su ispitanici svjesni da je nadolazeće vrijeme, vrijeme promjene i novosti za hotelijersku industriju.

## 10. Hoće li se vaš krizni menadžment nakon protoka krize razlikovati od prijašnjeg? Pojasnite.

Na pitanje hoće li se menadžment ispitanika razlikovati od prijašnjeg, svi ispitanici su odgovorili potvrdno, no u različitom opsegu. Naime, vlasnici manjih objekata, odnosno oni koji zapošljavaju manje ljudi, izjavili su kako će u budućnosti djelovati na polju edukacije svih zaposlenika o kriznom menadžmentu te će zajednički raditi na području kriznog menadžmenta.

*„U budućnosti ćemo nastaviti primjenjivati korake koje smo započeli za vrijeme sezone, a koji se tiču pripremljenosti naših zaposlenika na nenadane uvjete kakvi*

*nas mogu očekivati u ovoj krizi, a ti koraci se ponajviše odnose na zajedničkom djelovanju ka očuvanju sigurnosti naših gostiju, ali i nas samih.“ – 9*

Nadalje, dio ispitanika, poglavito oni koji su vlasnici, odnosno menadžeri hotela i subjekata s nekoliko desetina zaposlenika, stajališta su da će se njihov menadžment razlikovati u segmentu proširenja tima zaduženog za krizni menadžment pa će oni koji su tim već oformili, isti proširiti, dok oni koji ga nisu imali namjeravaju ga oformiti i zaposliti stručnjaka zaduženog za takav tip menadžmenta.

*„Naš menadžment će se zasigurno razlikovati u segmentu upravljanja kriza jer smo angažirali osobu zaduženu za krizni menadžment, a rezultate tog koraka smo osjetili već tijekom sezone.“ - 13*

*„Nastavit ćemo njegovati tim zadužen za krizni menadžment, a na koji iskreno nismo obraćali pažnju u pretkriznom razdoblju, a sve u cilju opće pripremljenosti na buduće krize koje nas vrlo lako mogu zadesiti s obzirom na stanje vezano uz globalnu pandemiju.“ – 18*

## **11. Koje biste preporuke dali ostalim hotelijerskim subjektima u vidu što boljeg nošenja s kriznom situacijom u nastavku pandemije?**

Preporuke koje ispitanici daju ostalim hotelijerskim subjektima u vidu što boljeg nošenja s kriznom situacijom u nastavku pandemije se svakako baziraju na održavanju higijene te nošenju maski. Svi ispitanici ovo vide kao način izgradnje povjerenja i sigurnosti svih gostiju. Nekolicina ispitanika je istaknula kako je iznimno bitno prilagoditi svoju ponudu domaćem stanovništvu, dok je jedan ispitanik istaknuo i važnost snižavanja cijena kako bi se povećala potražnja. Uz to, većina ispitanika je naglasila financijski aspekt kao ključan u ovoj krizi.

*„Svi moramo paziti na financije i raspored naših troškova. Bitno je jako održati razinu mjera vezane za održavanje higijene kako bi ljudi imali povjerenja u našu cijelu industriju.“ – 9*

*„Mislim da je bitno da svi zaposlenici nose maske, da paze na razmak, potrebno je svim zaposlenicima staviti naglasak na higijenu i dati im primjer kako se ponašati. Posebne ponude i neki novi načini privlačenja domaćeg stanovništava je nužno.“- 3*

### **4.3. Rasprava o rezultatima**

Istraživanje je pokazalo kako je različitost u odgovorima, primarno vezanima uz menadžment, ovisilo o kategorizaciji objekta pa se shodno istraživanju može zaključiti kako su krizu najmanje osjetile kuće za odmor, odnosno kampovi. Tako su gotovo svi ispitanici, osim spomenutih, na pitanje je li kriza utjecala na njihovo poslovanje, mahom odgovarali potvrdno. Među onima koji su odgovorili potvrdno, našla su se većinom poduzeća koja imaju velike prihode, odnosno hoteli s više stotina kreveta, ugostitelji s velikim troškovima, ali i ona poduzeća koja su bila mahom okrenuta inozemnim turistima (posebice kruzerima i brodovima). Pokazalo se i da su najveći izazovi, koje su ispitanici naveli, bili bazirani na problemima s financijskim resursima, manjkom prihoda, ali i nedostatku pravovremenih odluka radi nedostatka kvalitetnog kriznog tima ili osobe koja bi bila zadužena za taj segment menadžmenta. Istraživanje je također pokazalo da ispitanici nisu bili pripremljeni na krizu, odnosno da su određeni ispitanici imali nekakav oblik kriznog plana, no takav krizni plan je teško bio primjenjiv na ovakav tip krize gdje su ograničena kretanja ljudi pa samim time i korištenje njihovih usluga.

Na pitanje jesu li bili pripremljeni za krizu, ispitanici su odgovorili da ni u kojem slučaju nisu bili pripremljeni za ovakvo stanje. U ovome se slučaju odgovori mogu podijeliti na dvije grupe, odnosno one koji su bili spremni na određeni dio krize te na one koji nisu ni u kojoj mjeri bili spremni na krizu. Shodno tome, 12 ispitanika je navelo da su imali određene krizne planove, no oni su se više ticali određenog pada



potražnje, a koji bi se nivelirao davanjem popusta pred kraj sezone. Također, većina njih smatra da je kriza tek u svom početku, a u prilog tome, kako oni tvrde, ide i činjenica da postoji određena neizvjesnost oko otkrivanja cjepiva i omogućenog kretanja. Ispitanici su naveli i kako su velike napore uložili u zaštitne mjere, poglavito svojih gostiju pa su instalirali zaštitne vizire, osigurali dezinfekcijska sredstva i sl., što pokazuje da su primijenili određene elemente kriznog upravljanja, kako je i nalagao nacionalni stožer.

Uz mišljenje ispitanika da Vladine mjere nisu bile kvalitetne te su na taj način odredile na neki način i budućnost poslovanja, ispitanici su mišljenja da je budućnost hotelijerstva u Republici Hrvatskoj vrlo neizvjesna, ali i da će se ta budućnost veoma razlikovati po pitanju kriznog menadžmenta. Shodno tome, ispitanici su izjavili da će ili uvesti ili poboljšati svoj krizni menadžment u poduzeću, bilo formiranjem tima, bilo proširivanjem istoga. Naposljetku, preporuke koje ispitanici daju ostalim hotelijerskim subjektima u vidu što boljeg nošenja s kriznom situacijom u nastavku pandemije se svakako baziraju na održavanju higijene te nošenju maski, a svi ispitanici ovo vide kao način izgradnje povjerenja i sigurnosti svih gostiju.

## 5. ZAKLJUČAK

Kriza se odnosi na neočekivanu, neplaniranu situaciju ili prijetnju koja iznenada utječe na organizaciju ili osobu. To je događaj koji ugrožava stabilnost organizacije ili određene jedinice, a proces kojim se takvim događajima ili prijetnjama učinkovito upravlja i rješava se naziva kriznim upravljanjem.

Ovaj završni rad, odnosno istraživanje, naposljetku je odgovorilo i na unaprijed tri postavljena istraživačka pitanja. Pokazalo se da hrvatski menadžeri u hotelijerstvu nisu bili pripremljeni na krizu uzrokovanu koronavirusom. Kao što je napomenuto, dio njih je imalo pripremljen krizni plan, no ne za ovakav tip dugotrajne i snažne krize gdje bi bio ograničen broj kretanja turista. Može se zaključiti i kako je kriza uvelike utjecala na hotelijerstvo u Republici Hrvatskoj, poglavito na one subjekte koji zapošljavaju više desetina ljudi, a istraživanje je pokazalo kako su krizu najmanje osjetili subjekti poput kuća za odmor i kampova. Što se tiče koraka koje je menadžment poduzeo kako bi umanjio utjecaj krize, dio domaćih poduzeća u hotelijerskoj industriji je angažirao vanjske suradnike, krizne menadžere, a sve u cilju smanjivanja utjecaja krize i zaštite kako svojih zaposlenika, tako i gostiju. S druge strane, ona poduzeća u stranom vlasništvu, preuzela su korake u cilju zaštite i obrane od krize, od strane uprave poduzeća.

Sve u svemu, svako će se poduzeće u jednom trenutku suočiti s kriznom situacijom, bilo onom manjom opsega, bilo onom koja će imati velik utjecaj na cjelokupno čovječanstvo, poput krize koju je prouzročila pandemija. Stoga, reakcija menadžmenta poduzeća na situaciju, izravno će utjecati na ugled poduzeća ili pak na sam opstanak. Shodno tome, najbolji način da se poduzeće nosi s krizom je odvojiti vrijeme za izradu kvalitetnog kriznog plana prije nego li se sama kriza dogodi, što samo po sebi nalaže da će proaktivni pristup u najvećoj mjeri pružiti zaštitu poduzeću, a zaposlenicima određene naputke pri djelovanju za vrijeme krize.

## LITERATURA

### Knjige

1. Buble M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
2. Bunja, Đ. (2019), *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O, (2011). *Turizam - ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Medlik, S., Ingram, H. (1999): *Hotelsko poslovanje*, Zagreb: Golden marketing.
6. Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa; kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
7. Osmanagić Bedenik, N. (2010). *Krizni menadžment: Teorija i praksa*. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.
8. Perkov, D. (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*. Zagreb: Narodne novine.
9. Sučević, D. (2010). *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider.

### Članci

1. Bilić, I. (2017). Crisis management in hotel business. *Insights from Croatia*, 1(1), 72-101. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/322148672\\_Crisis\\_Management\\_in\\_Hotel\\_Business\\_-\\_Insights\\_from\\_Croatia](https://www.researchgate.net/publication/322148672_Crisis_Management_in_Hotel_Business_-_Insights_from_Croatia)
2. Brčić, R., Malbašić, I. i Đukes, S. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*, 64(3), 279-296. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/105611>
3. Čižmar, S. (2007). Konkurentnost hotelske industrije Hrvatske. *Acta turistica*, 19(2), 150-181. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76326>

4. Frančišković, I. (1999). Hrvatski turizam - temeljni činitelj razvoja gospodarstva. *Naše more*, 46 (3-4), 113-118. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/209444>.
5. Hamidović, H. (2012). An introduction to crisis management. *Journal online*, 5 (10), 3-11. Preuzeto s: <https://www.researchgate.net/publication/254864017>.
6. Livari, P. (2012). Business crisis and its management – crisis management as a part of safety and security management in a tourism company. *Publication series - Rovaniemi University of Applied Sciences*, 31 (12), 11-87. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/254864017\\_An\\_Introduction\\_to\\_Crisis\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/254864017_An_Introduction_to_Crisis_Management).
7. Osmanagić-Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), 101-118. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/57783>

### Internetski izvori

1. Alexander, A., Kleinman, S. (2020). To weather a crisis, build a network of teams. *Mckinsey company*. Preuzeto s: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-weather-a-crisis-build-a-network-of-teams> (24.09.2020.)
2. Amadeo, K. (2020). 2008 financial crisis. *Thebalance.com*. Preuzeto s: <https://www.thebalance.com/2008-financial-crisis-3305679> (21.09.2020.)
3. Bondarenko, P. (2019). 5 of the words most devastating financial crises. *Britannica.com*. Preuzeto s: <https://www.britannica.com/list/5-of-the-worlds-most-devastating-financial-crisis> (20.09.2020.)
4. Boyle, M. (2020). Recession affecting business. *Investopedia.com*. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/articles/economics/08/recession-affecting-business.asp> (29.10.2020.)
5. D.D. (2020). Hrvatska je najsupješnija turistička zemlja na Mediteranu. *Dalmacijadanas.hr*. Preuzeto s: <https://www.dalmacijadanas.hr/hrvatska-je-najuspjesnija-turisticka-zemlja-na-mediteranu/> (29.10.2020.)
6. Dobrota, A. (2019). Kratka povijest turizma u Hrvatskoj. *Cimerfraj.hr*. Preuzeto s: <https://www.cimerfraj.hr/aktualno/povijest-turizma-hrvatska> (29.10.2020.)

7. Enciklopedija – turizam. *Enciklopedija.hr*. Preuzeto s: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=62763> (26.10.2020.)
8. Fitzgerald, M. (2019). Here's a list of recession signals that are flashing red. *Cbnc.com*. Preuzeto s: <https://www.cnbc.com/2019/09/02/heres-a-list-of-recession-signals-that-are-flashing-red.html> (27.09.2020.)
9. Hayes, A. (2019). Crisis management. *Investopedia.com*. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp> (02.10.2020.)
10. Hill, B. (2018). The signs of business failure. *Smallbusiness.com*. Preuzeto s: <https://smallbusiness.chron.com/signs-business-failure-81220.html> (21.09.2020.)
11. Hina (2019). Sektor bez kojeg ne možemo: udio turizma u BDP-u Hrvatske je 2016. Iznosio 11,4 posto. *Jutarnji.hr*. Preuzeto s: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/sektor-bez-kojeg-ne-mozemo-udio-turizma-u-bdp-u-hrvatske-je-2016-iznosio-114-posto-8276291>. (27.10.2020.)
12. HTZ (2020). Turizam u brojkama 2019. *Htz.hr*. Preuzeto s: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf)
13. Insight success. Talent demand for remote jobs will continue to rise even post-COVID-19 lockdown: TimesJobs survey. *Insightsuccess.in*. Preuzeto s: <https://www.insightssuccess.in/talent-demand-for-Remote-jobs-will-continue-to-rise-even-post-covid-19-lockdown-timesjobs-survey/> (16.09.2020.)
14. Kenton, W. (2020). Financial crisis. *Investopedia.com*. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-crisis.asp> (29.09.2020.)
15. Shea, A. (2018). Critical elements of a crisis management plan. *Standingpartnership.com*. Preuzeto s: <https://standingpartnership.com/5-critical-elements-crisis-management-plan/> (15.09.2020.)
16. Tikvica, M. (2020). Hrvatska ima najveći udio turizma u BDP-u u Europi: kakve će posljedice ostaviti pandemija koronavirusa? *Narod.hr*. Preuzeto s: <https://narod.hr/hrvatska/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-kakve-ce-posljedice-ostaviti-pandemija-koronavirusa> (01.11.2020.)
17. WHO (2020). Pandemic updates. *Who.int*. Preuzeto s: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?> (22.09.2020.)

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

### **Slike**

Slika 3.1. BDP i prihodi od turizma Republike Hrvatske u 2018. i 2019. godini ..... 20

### **Tablice**

Tablica 3.1. Broj dolazaka i noćenja turista u RH (1999.-2019.) (mil.) ..... 16

Tablica 3.2. Smještajni kapaciteti prema vrstama objekata (1985 - 2015. god.) ..... 17

Tablica 3.3. Dolasci inozemnih turista u periodu od 2017. - 2019. godine ..... 18

Tablica 4.1. Karakteristike ispitanika ..... 23

## **PRILOG**

### **Vodič s pitanjima za intervju**

1. Je li kriza uzrokovana pandemijom koronavirusa utjecala na vaše poslovanje i kako?
2. Koji su najveći izazovi s kojima ste se susretali za vrijeme krize?
3. Jeste li bili pripremljeni za krizu?
4. Koje ste sve odluke donijeli u cilju ublažavanja krize?
5. U kojoj fazi smatrate da se nalazi trenutna kriza i zašto?
6. Kakve ste mjere poduzeli unutar svojih objekata u cilju zaštite turista/potrošača?
7. Koliko procjenjujete da će oporavak od krize trajati?
8. Smatrate li da su odluke Vlade bile pravilne i zašto?
9. Kako vidite hotelijersku industriju u bližoj budućnosti?
10. Hoće li se vaš krizni menadžment nakon protoka krize razlikovati od prijašnjeg? Pojasnite?
11. Koje biste preporuke dali ostalim hotelijerskim subjektima u vidu što boljeg nošenja s kriznom situacijom u nastavku pandemije?