

# ULOGA UPRAVLJANJA POSLOVNIM KONTINUITETOM U TURISTIČKOM SEKTORU U COVID-19 KRIZI NA PRIMJERU PODUZEĆA VALAMAR RIVIERA D.D.

---

Pavić, Marin

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:663180>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-27**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ULOGA UPRAVLJANJA POSLOVNIM KONTINUITETOM U  
TURISTIČKOM SEKTORU U COVID-19 KRIZI NA  
PRIMJERU PODUZEĆA VALAMAR RIVIERA D.D.**

Diplomski rad

**Marin Pavić**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ULOGA UPRAVLJANJA POSLOVNIM KONTINUITETOM U  
TURISTIČKOM SEKTORU U COVID-19 KRIZI NA  
PRIMJERU PODUZEĆA VALAMAR RIVIERA D.D.**

**BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT ROLE IN  
TOURISM SECTOR IN COVID-19 GLOBAL CRISIS  
PRESENTED ON VALAMAR RIVIERA D.D. EXAMPLE**

Diplomski rad

**Student: Marin Pavić**

**JMBAG: 0067539637**

**Mentor: Izv prof.dr.sc. Davor Labaš**

**Zagreb, rujan 2021.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## **Sažetak i ključne riječi**

Poslovna kriza kao poslovni disruptivni događaj može pogoditi bilo koji sektor gospodarstva u bilo koje vrijeme što krizu čini nepredvidivom. Upravo nepredvidivost stvara višedimenzionalnost krize koja može proizaći iz samog poduzeća ili iz njegove okoline. Poslovna kriza utječe na zdravlje poduzeća i izravno mijenja poslovni kontinuitet u cijelosti što se dalje oslikava na poslovnim rezultatima. Poduzeća mogu biti manje ili više pripremljena za nadolazeće događaje, ali ona svakako mogu povećati šansu uspješnog anticipiranja istih kroz kreiranje plana kriznog događaja te kroz odgovarajuće upravljanje kriznim menadžmentom na razini cijelog poduzeća. Upravo spremnost poduzeća, pogotovo njegova spremnost na anticipiranje poslovnih kriza bila je okosnica opstanka mnogih poduzeća kako u Republici Hrvatskoj tako i globalno uslijed pojave virusa COVID-19 na globalnoj razini. Pandemija i kriza koja je zatim uslijedila u potpunosti su izmijenile način poslovanja i ponašanja ljudi. Za potrebe ovog diplomskog rada odabrano je poduzeće Valamar Riviera d.d. kao vodeće poduzeće u turističkom sektoru Republike Hrvatske. Navedeno poduzeće uzeto je iz turističkog sektora upravo zbog opsega utjecaja na taj sektor od strane pandemije. Također, ovim diplomskim radom će se kroz teorijsku razradu materije upravljanja poslovnim kontinuitetom i poslovne krize prikazati kako poduzeće koje uspješno vodi brigu o spremnosti svojeg kriznog menadžmenta može održati kontinuitet i onda kada nastupi disruptivni događaj uslijed uzroka izvan poduzeća kao što je globalna pandemija.

Ključne riječi: poslovni kontinuitet, krizni menadžment, upravljanje, poslovna kriza, turizam, COVID-19

## **Summary and keywords**

Business crisis as a disruptive business event can have an impact on any economy sector at any given time, which makes a business crisis an uncertain appearance. It is unpredictability that creates the multidimensionality of a crisis that can arise from the company itself or from its environment. The business crisis affects the health of the company and directly changes the business continuity as a whole, which is further reflected in the business results. Companies can be more or less prepared for upcoming events, but they can certainly increase the chance of successfully anticipating them through the creation of a crisis plan and through appropriate crisis management at the company level. The readiness of the company, especially its readiness to anticipate business crises, was the backbone of the survival of many companies both in the Republic of Croatia and globally due to the appearance of the COVID-19 virus on a global level. The pandemic and the crisis that followed completely changed the way people did business and behaved. For the purposes of this thesis, the company Valamar Riviera d.d. is analyzed as a leading company in the tourism sector of the Republic of Croatia. The company was taken from the tourism sector precisely because of the extent of the pandemic's impact on the sector. Also, this thesis will show through theoretical elaboration of the matter of business continuity management and business crisis how a company that successfully takes care of the readiness of its crisis management can maintain continuity even when a disruptive event occurs due to causes outside the company such as a global pandemic.

**Key words:** business continuity, crisis management, managing, business crisis, tourism, COVID-19

## Contents

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	1
1.2. Sadržaj i struktura rada.....	1
1.3. Metode istraživanja i izvori podataka .....	1
2. Teorijski okvir anticipativnog upravljanja krizom i poslovni kontinuitet .....	3
2.1. Pojmovno određivanje krize .....	3
2.1.1. Uzroci krize .....	5
2.1.2. Faze razvoja kriznog procesa .....	9
2.1.3. Identifikacije i simptomi krizne situacije .....	11
2.2. Uloga kriznog menadžmenta kod anticipiranja i upravljanja krizom .....	14
2.3. Otpornost i agilnost u poslovanju .....	16
2.4. Poslovni kontinuitet u kontekstu upravljanja krizom.....	20
2.5. Upravljanje poslovnim kontinuitetom.....	21
2.5.1. Povijesni i pojmovni razvoj upravljanja poslovnim kontinuitetom .....	21
2.5.2. Implementacija sustava upravljanja poslovnim kontinuitetom.....	24
3. Turistički sektor i upravljanje poslovnim kontinuitetom .....	27
3.1. Važnost turističkog sektora u Republici Hrvatskoj.....	27
3.1.1. Etape razvoja turizma u RH .....	27
3.1.2. Obilježja turizma u Republici Hrvatskoj.....	28
3.2. Specifičnost i utjecaj pandemije COVID-19 virusa na turizam u Republici Hrvatskoj.....	33
3.2.1. Obilježja i posebnosti pandemije COVID-19 virusa.....	34
3.2.2. Utjecaj virusa COVID-19 na turistički sektor u Republici Hrvatskoj .....	37
3.3. Iskoristivost upravljanja poslovnim kontinuitetom u turističkom sektoru.....	41
3.4. Anticipativni procesi u turističkom sektoru .....	45
4. Analiza primjene upravljanja poslovnim kontinuitetom te anticipiranja poslovne krize na poduzeću „Valamar riviera d.d.“ .....	48
4.1. Opći podaci o poduzeću Valamar Riviera d.d.....	48
4.2. Položaj poduzeća „Valamar Riviera d.d.“ u turističkom sektoru Republike Hrvatske.....	52
4.3. Metodologija istraživanja.....	54
4.4. Analiza anticipativnog upravljanja krizom te primjene upravljanja poslovnim kontinuitetom u poduzeću „Valamar Riviera d.d.“ za vrijeme pandemije .....	54
4.4.2. Poslovni rezultat poduzeća Valamar Riviera d.d. u pandemijskoj 2020. godini .....	54
4.4.2. Rizici poduzeća Valamar Riviera d.d.....	56
4.4.3. Upravljanje poslovanjem u pandemiji virusa COVID-19.....	58
5. Zaključak.....	65

Popis literature .....	68
Popis tablica .....	72
Popis slika .....	72
Životopis .....	73



# 1.Uvod

## 1.1. Predmet i ciljevi rada

Kraj drugog desetljeća 21. stoljeća nepobitno je obilježila kriza povezana s pandemijom uzrokovanom virusom SARS-CoV-2, takozvanim koronavirusom. Naime, pandemija kao takva donijela je ne samo nužno lošije poslovne rezultate nego i potpunu promjenu načina života ljudi u čitavom svijetu. Stoga je već pri prvoj pojavi slučaja virusa Covid-19 bilo bitno pripremiti poslovanje na novonastalu situaciju koja je uvelike bila, a i još uvijek je, neizvjesna.

Krizni menadžment bavi se upravo time, daje smjernice i okvir unutar kojega vodstvo poduzeća upravlja poslovnim krizom. Kako bi poduzeće što bolje upravljalo krizom potrebno je integrirati upravljanje poslovnim kontinuitetom u sve pore poslovanja. To se odnosi kako na vodstvo poslovanja, tako i na operativni dio poduzeća koji je često i indikator poslovnih nepravilnosti. U Republici Hrvatskoj jedan od najvažnijih gospodarskih sektora, turistički sektor, uvelike je morao prilagoditi poslovanje u 2020. godini. Upravo zato, primjer za ovaj diplomski rad proizašao je iz sektora turizma Republike Hrvatske u doba krize uzrokovane Covid-19 virusom.

## 1.2. Sadržaj i struktura rada

Shodno svemu navedenome, predmet ovog diplomskog rada je analiza uloge upravljanja poslovnim kontinuitetom u anticipativnom poslovanju poduzeća u situacijama kao što je spomenuta pandemija Covid-19 virusa. Nakon uvodnog dijela, u drugom dijelu rada postaviti će se teorijski okvir poslovne krize, kriznog menadžmenta te uloga upravljanja poslovnim kontinuitetom u upravljanju krizom. U trećem dijelu sagledat će se pozicija turističkog sektora u gospodarstvu Republike Hrvatske te razmotriti kako alati upravljanja poslovnim kontinuitetom doprinose pravilnom upravljanju krizom nastalom pandemijom virusa Covid-19. Nadalje, četvrti dio rada temeljit će se na dubinskoj analizi prikupljenih podataka o primjeru pravilnog usvajanja modela i alata upravljanja poslovnim kontinuitetom u poduzeću Valamar Riviera d.d. Naposljetku, donijet će se zaključak o rezultatima primjenjivanja upravljanja poslovnim kontinuitetom na primjeru poduzeća iz turističkog sektora u Republici Hrvatskoj.

## 1.3. Metode istraživanja i izvori podataka

Cilj ovog rada je uz prikaz cjelokupnog teorijskog okvira poslovnog kontinuiteta u kriznome menadžmentu prikazati na primjeru analiziranog poduzeća kako anticipiranje i pravovremeno planiranje mogućih nastupa disruptivnih događaja u poslovnom okruženju može dovesti do

smanjenja neželjenih rezultata poslovanja. Uz analizu i prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora podataka kao što su znanstvene publikacije, financijska izvješća, knjige te internetski izvori iz područja povezanih s kriznim menadžmentom i turizmom, podaci će se također prikupiti i iz primarnog istraživanja u obliku dubinskog polustrukturiranog intervjua sa zaposlenicima poduzeća Valamar Riviera d.d. kako bi se dobio uvid u konkretizaciju opisanog teorijskog okvira na primjeru. Kroz primarno istraživanje u vidu spomenutog intervjua s menadžmentom te odgovornim zaposlenicima iz ljudskih potencijala u poduzeću „Valamar Riviera d.d.“ dobit će se cjelokupan uvid u poduzete proaktivne te reaktivne radnje kako bi se poduzeće na vrijeme pripremio za pandemiju i kasnije za posljedice u poslovnom okruženju.

Imajući na umu kako je turistički sektor jedan od najosjetljivijih kad se promatra sa stajališta disruptivnih događaja, ovaj rad nastojat će doprinijeti promišljanju vodstva poduzeća o pravovremenom implementiranju upravljanja poslovnim kontinuitetom u kulturu turističkog poduzeća kao način pripreme za nadolazeće neizvjesne krizne događaje. Kroz dubinsku analizu poduzetih radnji i prilagodbe poslovanja poduzeća u turističkom sektoru također će se nastojati dokazati primjenjivost metoda i modela upravljanja poslovnim kontinuitetom na sam turistički sektor u Republici Hrvatskoj, a čiju je korisnost dosad spoznao manji dio poduzeća u tom sektoru Republike Hrvatske.

## 2. Teorijski okvir anticipativnog upravljanja krizom i poslovni kontinuitet

Jedna od najneželjenijih pojava kako u ekonomiji tako i u bilo kojem drugom području poslovanja zasigurno je kriza, odnosno pojava krizne situacije. Gotovo do svih zaokreta u ljudskoj i poslovnoj povijesti došlo je zbog pojave određene neočekivane i nepredvidive situacije koja je učinila dotadašnji sustav i način funkcioniranja neodrživim. U ovome će se radu govoriti ponajprije o upravljanju kriznim situacijama u turističkom sektoru gospodarstva, ali krizne situacije prisutne su u svakom aspektu života, kako poduzeća i industrije, tako i ljudskih života. Povijest nas je naučila kako je vrlo važno kreirati dobar sustav upravljanja kriznim situacijama i anticipiranja istih kako ne bi došlo do smanjenja obujma poslovanja, stečaja ili čak propasti cijelih gradova i turističkih destinacija. U turističkom sektoru kroz 20. stoljeće u kojem je napravljen velik iskorak u razvoju samog menadžmenta turističke lokacije najveća opasnost dolazila je od strane ratnih razaranja, ekoloških katastrofa te terorističkih aktivnosti. 2020. godina donijela je za cijeli svijet izrazito neizvjesnu krizu uzrokovanu virusom SARS Covid-19, takozvanim koronavirusom. Upravo u krizi globalnih razmjera kakva je spomenuta nastala zbog koronavirusa uvidjelo se važnost spremnosti kriznog menadžmenta poduzeća te turističkih lokacija na novonastalu situaciju kako bi se nastavilo kontinuirano poslovanje.

U poglavlju koje slijedi govorit će se o krizi kao pojmu te će ga se staviti u kontekst kriznog menadžmenta. Nakon toga će se sam krizni menadžment staviti u ulogu anticipiranja i upravljanja krizom te će se definirati otpornost u poslovanju. Nadalje će se predstaviti poslovni kontinuitet kao glavni pojam u radu u kontekstu upravljanja krizom te će prikazati načini upravljanja njime.

### 2.1 Pojmovno određivanje krize

Najprije je bitno objasniti krizu kao pojam koji obuhvaća sva disruptivna događanja koja uzrokuju promjene u načinu funkcioniranja stvari. Tradicionalno, menadžment, konzultanti te drugi stručnjaci većinom su bili usredotočeni na rast i razvoj poduzeća, a manje na upravljanje poslovnim krizama što je u suvremenom poslovnom svijetu ključno<sup>1</sup>. U suvremenom svijetu je poslovna okolina postala izrazito konkurentna te sam poslovni subjekt ovisi o nemalom broju vanjskih i unutarnjih čimbenika koji određuju sudbinu poduzeća. Istovremeno, svijet nikada

---

<sup>1</sup> Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udvardia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292. str. 285.

nije bio volatilniji s aspekta napretka tehnologije, poslovnih inovacija, ali i razvoja opasnih situacija koje mogu naštetiti poslovanju. Tako u svakidašnjem govoru kriza označava tešku situaciju, a krizno razdoblje uglavnom čini vrijeme vrhunca ili preokreta opasnog razvoja.<sup>2</sup> Kako se ranije spomenulo kriza se ne pojavljuje samo u ekonomiji već u svim danas definiranim znanostima i aspektima života. Sama riječ kriza dolazi od grčke riječi *krisis* koja označava prijelom, prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu.<sup>3</sup> Iako se krize u svakom pojedinom sektoru razlikuju, zajedničko im je to da krize imaju snagu preoblikovati socio-ekonomsko i političko okruženje te testirati moralnu i kognitivnu sposobnost vodstva kod donositelja ključnih odluka.<sup>4</sup>

Sam pojam krize širimo u kontekst područja kojeg istražujemo pa će se tako ovdje definirati pojam poslovne krize koja se događa u ekonomiji u privatnom i javnom sektoru. U gospodarstvu kriza označava prijetnju za opstanak poslovnih jedinica, odnosno situaciju koja ugrožava njihovu egzistenciju. Pojava koja ugrožava prioritetne ciljeve poduzeća, nepoznatog je vijeka trajanja te može imati dvojak, neplaniran ishod definira se kao poslovna kriza.<sup>5</sup> Također, kriza poslovanja može biti i stanje kratkoročne prijetnje i ugroze poslovanja poduzeća zbog kojega je dovedeno u pitanje sam opstanak. Naposljetku je dobro istaknuti definiciju koja definira poslovnu krizu svaku diskrepanciju ili poremećaj poslovanja koji onemogućuju svakodnevno redovito poslovanje poduzeća, a koje dobiva medijsku i pozornost javnosti.<sup>6</sup>

Vezano za definiranje krize, postoje tri kriterija koja se moraju ispuniti kako bi sama situacija mogla biti nazvana krizom. Prvo, situacija mora ugrožavati temeljne vrijednosti, pravila, principe i kvalitete koje su potrebne organizaciji da se razvije. Drugo, situacija mora imati notu hitnosti s vrlo kratkim rasponom vremena u kojemu poduzeće može djelovati, a što će biti objašnjeno kasnije u tekstu. I treće, situacija mora imati veliku dozu neizvjesnosti.<sup>7</sup>

Vrlo je bitno naglasiti da sve definicije imaju zajedničku točku, odnosno zaključuje se da ukoliko menadžment ne reagira na rane simptome krize poduzeće će ući u krizu te je tada potrebno imati dobro razrađen sustav kriznog menadžmenta kao sustava koji će znati primijeniti

---

<sup>2</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 11.

<sup>3</sup> Filozofijski rječnik (1989) Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, str. 182. preuzeto iz: Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 11-12.

<sup>4</sup> Dayton, W., B. (2010). *Crisis management*. U: Young, J., N., Oxford: Oxford University Press. str. 2.

<sup>5</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 12.

<sup>6</sup> Dayton, W., B. (2010). *Crisis management*. U: Young, J., N., Oxford: Oxford University Press. str.1.

<sup>7</sup> Ibidem.

specifične procedure i načine donošenja odluka koji će pomoći u izlasku poduzeća iz krizne situacije.<sup>8</sup>

Kada sagledamo krizu na početku nje same, onda se tu pojavljuje većina objašnjenja pojma krize kao iznenađenje vodstvu poduzeća koje donosi odluke zahtijevajući visoku razinu stresa kod njih te tako stvara prijetnju za glavne ciljeve poduzeća u vrlo kratkom roku slobodnom za reakciju. U istom kontekstu, ali s drugog kraja pojam krize sagledala je Osmanagić, koja u svome radu naglašava ambivalentnost ishoda krize. Naime, nasuprot ekstremnom slučaju gašenja poduzeća stoji uspješno savladavanje krize koje može rezultirati konkurentskom prednošću ukoliko poduzeće uspije izgraditi bolji sustav kriznog menadžmenta.<sup>9</sup> Upravo ta korist sustava kriznog menadžmenta opisan će se u idućim poglavljima rada.

Iako je iz svega navedenog evidentno da kriza označava stresnu, razarajuću i neugodnu situaciju, ona u konačnici može značiti prekretnicu poslovanja na bolje u slučaju da poduzeće uspije kroz sustave za upravljanje krizom izaći iz iste. Kod spominjanja izlaska iz krize pojavljuje se još jedna bitna karakteristika, a to je vremenska ograničenost djelovanja. Ta dimenzija ograničenosti vremenom manifestira se na način da poduzeće mora u kratkom vremenu doći do konsenzusa sa svim dionicima povezanim s poduzećem te u kratkom vremenu mora napraviti promjenu dotadašnjeg načina rada.<sup>10</sup> Kada spominjemo problema vremena, važno je napomenuti da se i generalno vrijeme između dvije krize drastično smanjuje te same krize postaju učestalije i snažnije te da međusobna povezanost i naprednost tehnologije dodatno pridonose razmjerima krize.<sup>11</sup>

### 2.1.1 Uzroci krize

Poduzeće kao poslovni subjekt egzistira i kohabitira sa svim ostalim organizacijama u tuzemnom gospodarstvu, ali indirektno i s globalnim poduzećima koja primjerice mogu diktirati cijene određenog inputa za proizvodnju finalnog proizvoda ili usluge. Također, uz ovisnost o drugim organizacijama u gospodarstvu, poduzeće ovisi i o pravnim te socio-političkim kretanjima u zemlji i inozemstvu.

---

<sup>8</sup> Kruljac, Ž. i Kenežević, D. (2020). Prevencija ili evidencija: prepoznati rane simptome krize ili evidentirati gubitke u poslovanju?. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 10(2), 155-168, str. 2.

<sup>9</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 13.

<sup>10</sup> Kruljac, Ž. i Kenežević, D. (2020). Prevencija ili evidencija: prepoznati rane simptome krize ili evidentirati gubitke u poslovanju?. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 10(2), 155-168, str.3.

<sup>11</sup> Dayton, W., B. (2010). *Crisis management*. U: Young, J., N., Oxford: Oxford University Press. str. 5

Nemoguće je sažeti sve čimbenike koji utječu na poslovanje poduzeća u cjelini te potencijalnu krizu. Najprije zbog toga što sama organizacija mora sagledati sve moguće dobro poznate potencijalne krizne situacije u industriji domeni te mora uvidjeti sve situacije koje sada mogu pogoditi bilo koju organizaciju ili industriju.<sup>12</sup> S druge strane, sagledavajući uzroke krize kao kvantitativne definirane temeljeći se na statističke podatke može se primijetiti kako su neke industrije kao građevinarstvo podložnije krizama s ukupno trećinom insolventnih poduzeća upravo u njoj.<sup>13</sup>

Kao što se već ranije spomenulo i u ovom radu, a što se može primijetiti u suvremenom okruženju, trendovi i okruženje su sve volatilniji te neizvjesniji. Zbog toga se uzroci koji mogu dovesti do krizne situacije u poduzeću razdvajaju na vanjske i unutarnje uzroke. Vrlo je bitno razlikovati čimbenike koji dolaze s jedne i druge strane upravo zato što će signali upozorenja biti drugačiji za svaki tip krize.<sup>14</sup>

Samo područje kriznog menadžmenta i nauka o krizama u poslovanju tek je započelo svoje razvijanje u drugoj polovici 20. stoljeća. Većina dosadašnjih istraživanja temeljila se na analizama stanja insolventnosti te uzročnika iste dok su varijable u ulozi uzroka bili simptomi već u akutnom stupnju te je nedostajalo dubinsko ispitivanje međusobne zavisnosti raznih događaja koji bi bili uzroci krize.<sup>15</sup>

Kako bi se dobio uvid u proširenu podjelu na vanjske i unutarnje uzroke krize, poslužit će iduća ilustracija.

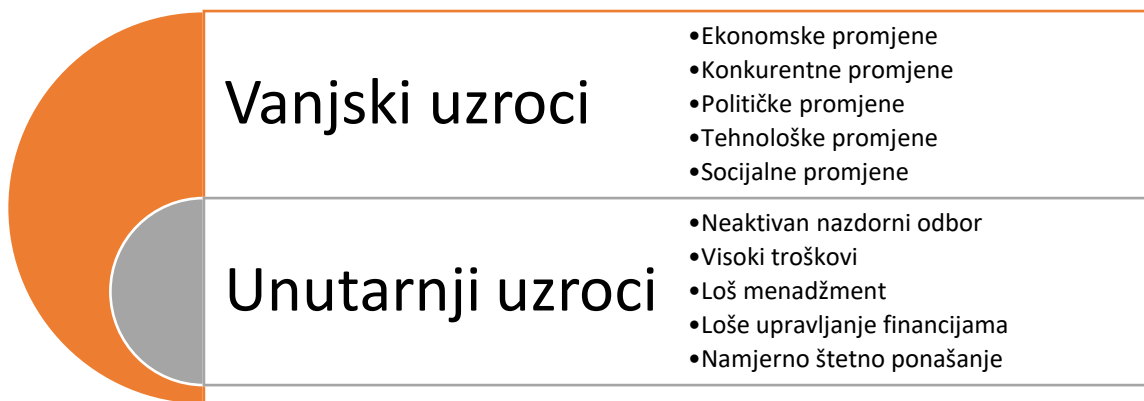
---

<sup>12</sup> Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292. str. 6.

<sup>13</sup> Osmanagić str 28 Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.

<sup>14</sup> Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292. str. 7.

<sup>15</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 27.



Izvor: Modificirana slika autora preuzeta iz Sučević, D. (2010)Krizni menadžment. Zagreb: Lider press d.d., slika 2-2, str. 28

Vanjski i unutarnji uzroci krize se ubrajaju pod kvalitativne uzroke. Kao što je ranije spomenuto, različiti su indikatori za svaku vrstu krize. U mnogim istraživanjima je zaključeno kako u većini slučajeva krivnju za krizne situacije snosi neodgovarajući menadžment. Vanjski uzroci oni su na koje i njegov menadžment ne mogu utjecati, ali mogu izgraditi odgovarajući sustav kriznog menadžmenta i ranog upozorenja koji će ublažiti štetu. Unutarnji uzroci krize su oni na koje poduzeće ima utjecaja upravo zbog toga što proizlaze najčešće iz samog poduzeća.

Unutarnje krize su, već je spomenuto, najčešće i još se nazivaju i kućnim krizama. Osnovna greška koju rade menadžment i vlasnik poduzeća je ta da ne gledaju na njega kao na prilagodljiv organizam u nestalnom, volatilnom okruženju onda to dovodi do slabije prilagodbe poduzeća i naposljetku krize.<sup>16</sup> No, nije samo neznanje o poduzeću kao promjenjivom organizmu uzrok kućne krize. U Republici Hrvatskoj dosta su česte pojave uzroka poput korupcije, loše organizacije rada, nestručnosti, nedostatak komunikacije te nemoral uprave.<sup>17</sup>

Kada se poduzeće vertikalno predoči dobijemo visoki, srednji te niži menadžment odnosno zaposlenike u operativnom dijelu poduzeća. Zanimljiv je pogled na uzroke kriza kad se dovedu u vezu jedan s drugim stupnjem menadžmenta. Tako u upravi dolazi najčešće do krize zbog već spomenute nekompetentnosti, izostanka dobrih odluka te kolokvijalno nazivanog Napoleon fenomena kada se upušta u prevelike korake za veličinu poduzeća. U doticaju uprave i srednjeg menadžmenta dolazi do krize zbog nemotiviranosti, nepovjerenja, neprihvatanja te zadržavanja informacija za sebe. U odnosima između odjela u srednjem menadžmentu dolazi do krize upravo zbog zavisti na više položaje, fokusiranosti na vlastiti odjel te zbog osobnog

<sup>16</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 25.

<sup>17</sup> Tomić, Z., i Milas, Z. (2007). 'Strategija kao odgovor na krizu', *Politička misao*, 44(1), str. 137-149, str.140.

nezadovoljstva dok u operativnom dijelu poduzeća dolazi do kriznih situacija zbog nemotiviranosti, nezadovoljstva i neprihvatanja.<sup>18</sup>

Također, uz nestručnost menadžmenta nailazimo na još nekoliko uzroka, a to se može vidjeti iz iduće matrice sabranih uzroka.

Slika 2 Vrste uzroka poslovnih kriza

	Tehnički/ekonomski uzroci	Tehnički/ekonomski uzroci	
Unutarnji uzroci	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oštećenja proizvoda/ usluge               <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nezgode u pogonu</li> <li>● Pad informatičkog sustava</li> <li>● Bankrot</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dalekosežno uništenje prirode i okoliša</li> <li>● Greške sustava širokih razmjera               <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prirodne katastrofe</li> <li>● Krize vlade</li> <li>● Međunarodne krize</li> </ul> </li> </ul>	Vanjski uzroci
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nemogućnost prilagodbe</li> <li>● Raspad organizacije</li> <li>● Greške u komunikaciji               <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sabotaže</li> <li>● Podmetanje</li> <li>● Krivotvorenje</li> </ul> </li> <li>● Glasine, laži, klevete</li> <li>● Ilegalne aktivnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Isticanje simbola               <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sabotaža</li> <li>● Terorizam</li> </ul> </li> <li>● Podmetanje proizvoda izvan tvornice               <ul style="list-style-type: none"> <li>● Krivotvorenje</li> </ul> </li> <li>● Lažne glasine, šale, klevete               <ul style="list-style-type: none"> <li>● Štrajkovi</li> <li>● Bojkoti</li> </ul> </li> </ul>	
	Ljudski/socijalni/organizacijski uzroci	Ljudski/socijalni/organizacijski uzroci	

Izvor: Modificirana slika autora prema Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 34.

Što se tiče vanjskih uzroka krize, kako je spomenuto poduzeće nema utjecaja na njih. Upravo zato poduzeće mora imati oformljen dio upravljanja kontinuiteta i kriznog menadžmenta koji će kontinuirano pratiti stanje u tuzemnom političkom i gospodarskom okruženju te kretanja u globalnim procesima. Krizni timovi u zadnje vrijeme sve teže prate sve opasnosti koje se mogu dogoditi u informatičkim sustavima te u fizičkom okruženju pa se može reći kako nije više

<sup>18</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 33.



pitanje hoće li se velika kriza dogoditi organizacijama nego su važnija pitanja kada, kako i u kojem obliku će se dogoditi te tko i koliki će opseg biti pogođen efektom krize.<sup>19</sup>

### 2.1.2 Faze razvoja kriznog procesa

Poslovanje poduzeća nikada nije kontinuirano i isto nego se odvija kao i ekonomija u cijelosti u ciklusima i fazama. Tako i naizgled dobro poslujuće poduzeće može zapasti u krizu zbog problema kojima se nije pridavala velika pažnja zbog trenutno dobrog poslovanja, a upravo će ti zaniijekani problemi kasnije napraviti veliku štetu poslovanju.

Poduzeće kao primarne ciljeve ima one osnovne ciljeve čije neispunjenje vodi sankcioniranju sustava kao cjeline. Prema tim osnovnim ciljevima slijedom događaja proizlaze i odgovarajuće vrste kriza. Prvi osnovni cilj je ostvarivanje likvidnosti, a njegovo propuštanje rezultira nelikvidnošću. U slučaju u kojem poduzeće ne može namiriti svoje dospjele i tekuće obveze, isplatiti vjerovnike te ostvariti minimalnu dobit dolazi do krize nelikvidnosti koja nije kratkotrajan problem nego je to rana poduzeća koja u slučaju neadekvatnog saniranja može odvesti u stečaj. Drugi osnovni cilj je ostvarivanje uspjeha koji je usko povezan s prvim ciljem zbog toga što ostvarenje jednog vodi ostvarenju drugog i *vice versa*. Ukoliko poduzeće nema dovoljno svježeg kapitala i gotovine kako bi pokrenulo prodaju proizvoda, poslovanje će zapasti u probleme s prihodima i rezultatima te će se dovesti u pitanje njegov uspjeh. Treći cilj je postojanje potencijala uspjeha čije se neispunjenje naziva pojava strateške krize. Pod strateškom krizom podrazumijeva se gubitak konkurentnosti, tržišnog udjela te nedostatak odgovarajućeg „*know-how-a*“.<sup>20</sup>

Kada se govori o kriznim situacijama, onda se raspoznaje tri, odnosno četiri stupnja razvoja krizne situacije, ovisno o tome uključuje li se post-krizno vrijeme u fazu krize. Model ranog otkrivanja krize postavio je Krystek te svaka faza označava agregatno stanje kriznog procesa i eventualne mogućnosti utjecaja na krizne procese.<sup>21</sup>

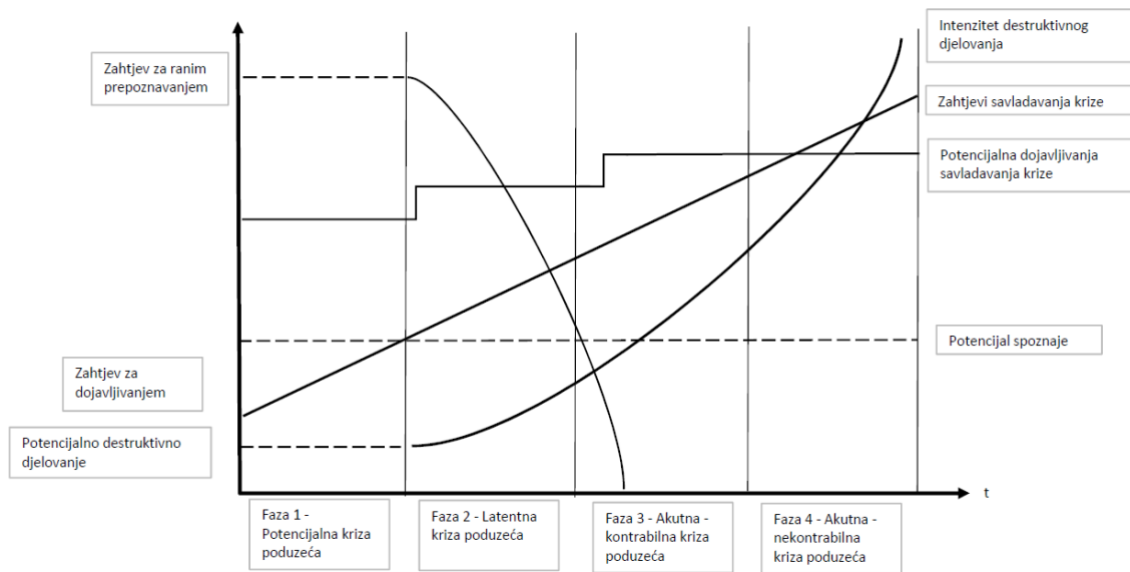
---

<sup>19</sup> Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292. str.11.

<sup>20</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str.12.

<sup>21</sup> Omanović, A. (2017). 'Istraživanje važnosti ranog otkrivanja krize i njezin utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća', *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (23), str. 26-43, str.28

Slika 3 Faze razvoja krize



Izvor: Izrada autora prema Osmanović, A. (2017), str. 29.

Potencijalna kriza, odnosno prva faza krize označava još nepostojeću, ali moguću krizu ukoliko splet okolnosti i odluka dovedu do nje. Postupno kumuliranje samostalnih pojedinačnih rizika mogu biti potencijalni uzroci krize ako ozbiljnije zaprijetu stabilnosti poduzeća.<sup>22</sup> Upravo zato se ranije spomenulo činjenicu kako se problemi u fazi razvoja poduzeća zanemaruju te onda svaki mali problem koji se mjesecima ili godinama kumulirao prerasta u kamen koji povlači poduzeće u krizu. Druga faza ili latentna kriza označava vrlo visok stupanj vjerojatnosti nastupa krizne situacije, ali još nije dovoljno razvijena kako bi se otkrila standardnim instrumentima. Ovdje poduzeće ima opciju spoznati vlastite jake strane i prednosti, u suprotnome propuštanje identifikacije šansi vodi dublje u početak krize. Treća faza ili akutna kriza dijeli se na ovladivu i neovladivu krizu. Kod akutne krize simptomi su neposredno vidljivi te ona podrazumijeva relativno kratak vremenski horizont reakcije na simptome krize. Ukoliko se iskoristi raspoloživi potencijal za savladavanje krize poduzeće može krenuti zdravijim putem poslovanja dalje. Ako poduzeće i dalje zanemaruje krizni razvoj poduzeće gubi mogućnost iskorištavanja potencijala za savladavanje krize te su jedini mogući ishodi sanacija ili likvidacija.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str.18.

<sup>23</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str.25

### 2.1.3 Identifikacije i simptomi krizne situacije

Kako bismo pojasnili proces identifikacije krize, moramo definirati simptome. Simptomi su signali, odnosno znakovi koji upućuju ili predviđaju potencijalnu krizu u poduzeću.<sup>24</sup> Već je ranije naglašeno kako nije preporučljivo zanemarivati važnost sporednih problema u poduzeću u vremenu dok poslovanje ide u pozitivnom smjeru. Međutim, nekada nije samo dovoljno te probleme sagledati, već je važnije staviti taj problem u širi kontekst zbog toga što postoji nekoliko razloga za pojavu simptoma, ali on ne mora istovremeno biti izvor krize. Simptomi samo upozoravaju na problem u poslovanju.<sup>25</sup>

Kada se poslovna kriza podijeli na razdoblje prije pojave krize, akutni stadij krize, stadij kronične krize te stadij početka rješavanja krizne situacije tada se mogu za svaki stadij razlučiti simptomi koji su karakteristični za isti. Čak i kada je situacija u poduzeću dobra i kada je poslovanje stabilno mogu se početi pojavljivati neizravni signali u nekom od sektora poduzeća koji bi u neko buduće vrijeme mogli izrasti u pravu poslovnu krizu.

U stadiju prije same krize treba obraćati pozornost na male nepravilnosti bilo to unutar poduzeća ili izvan poduzeća poput odnosa s povezanim dionicima. Poslovne krize ne moraju nužno biti bezizlazne i bez mogućnosti izbjegavanja katastrofalnih posljedica. Takve posljedice nastupaju u onim situacijama kod kojih se zanemaruje simptom poslovne krize, ne obraća pozornost na važnost kriznog menadžmenta te omogućuje razvitak negativnih potencijala simptoma.<sup>26</sup> Kod početnih simptoma najvažnije im je dati dovoljno pozornosti kako bi se problemi na vrijeme mogli početi rješavati.

Ukoliko se problem ne detektira i ne prepozna u prvom stadiju tada nastupa akutni stadij krize u kojemu rastući problem zahtjeva hitnu pažnju i ovladavanje.<sup>27</sup> Poduzeća koja nisu spremna na krizne situacije i koje nisu već prije usvojile važnost kriznog menadžmenta mogle bi imati poteškoće pri kanaliziranju sredstava za rješavanje tog problema. Iako se možda vodstvu neće tako činiti, u akutnom stadiju je makar i vrlo mala šteta već učinjena ukoliko su sredstva već aktivirana.

U kroničnom stadiju krize simptomi krize su vidljivi svima povezanim s poduzećem i u ovom stupnju poduzeće može započeti s restrukturiranjem i putem vodstva poduzeća ovladati

---

<sup>24</sup> Dobrovski, D. (2016) Handling Corporate Crises Based on the Correct Analysis of Its Causes. *Journal of Financial Risk Management*, 5 (4), str. 264-280

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> Funda, D. (2011), Doprinos međunarodnih norma u rješavanju poslovnih kriza, *Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije*, Zagreb, 8(27), str.5

<sup>27</sup> Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179–186.

komplikiranim problemom ili, za ona poduzeća koja nemaju kapaciteta i sredstava za rješavanje krizne situacije, započeti likvidacijski proces poduzeća.<sup>28</sup>

Također, zanimljiv je i pogled na uzročne varijable krize koje utječu na uspješnost poduzeća u tržišnoj utakmici s obzirom na osjetljivost poduzeća na poslovne krize. U prvoj skupini varijabli su one koje dolaze od konkurentskih poduzeća kao što su odlučivanje kako će se pristupiti plasiranju proizvoda na tržište te poslovni ciklusi koji formiraju poslovno okruženje. Druga skupina varijabli koje utječu na poslovnu krizu u poduzeću su na koji način menadžment upravlja poduzećem, njegov stil vođenja te znanja i osobne vještine koje posjeduje. Treća skupina varijabli označava dostupnost resursa za poduzeće te samu strukturu organizacije kao glavnog obilježja poduzeća.<sup>29</sup>

Poslovni kontinuitet te njegova korisnost u sektoru turizma kao sama srž ovoga rada zahtijevaju određeni temelj na kojemu će se sama kontinuiranost poslovanja održavati te sustav putem kojega će se ona pratiti. Tako je jedna od ključnih stavki anticipiranja krize uspostava sustava ranog upozorenja.

Tri su moguća cilja razvoja sustava ranog upozorenja:<sup>30</sup>

- stvoriti mogućnost partnerima i dionicima poduzeća za donošenje pravilnih odluka
- objektivizirati i pojednostavniti pokazatelje kako bi menadžment i zaposlenici imali pravu sliku o situaciji
- omogućiti sustavno praćenje razvoja izlaska iz krize

Poduzeće kao igrač u tržišnoj utakmici ima mnogo povezanih društava s kojima dijeli određene interese te koji jedni o drugima ovise svojim poslovanjem. Vjerovnicima i dobavljačima je iznimno bitno imati pravovaljane i točne informacije o poslovanju poduzeća partnera kako bi cjelokupni ekosustav oko poduzeća funkcionirao. Iznimno je bitna i implementacija odjela kontrolinga i koordinacija istoga s kriznim menadžmentom zbog toga što je u novije vrijeme menadžment pretrpan nestrukturiranim informacijama te mu je potrebna određena filtracija istih kako bi donosio pravovremene odluke na temelju relevantnih informacija.

---

<sup>28</sup> ibidem

<sup>29</sup> Slatter, S.; Lovett, D. (2011) Kako tvrtku izvući iz krize : promjena smjera poslovanja u tvrtkama koje se nađu u problemima. Zagreb: Mozaik knjiga., str. 64.

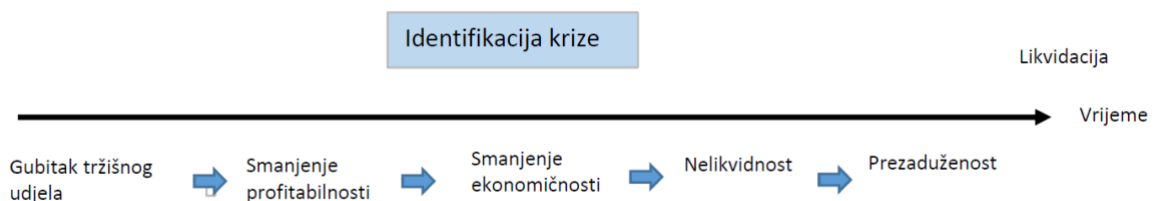
<sup>30</sup> Sučević, D. (2010). Krizni menadžment. Zagreb: Lider press, str. 42.

Ukoliko sustav ne uspije predvidjeti krizu i ukoliko proaktivna reakcija izostane, bitno je biti spreman na reaktivno djelovanje kako bi poduzeće što učinkovitije i sa što manje štete izašlo iz krize.

Nakon što su se definirali pojmovi simptoma i sustava ranog upozorenja, pojasnit će se sam proces identifikacije, odnosno tok krize. Kako bi se uspješno prepoznala poslovna kriza potrebno je razumjeti i prepoznati glavne varijable te njihove nagle promjene kako bi se poslovna kriza, kada nastupi, što prije spoznala.<sup>31</sup>

Kada bismo simptome stavili u određeni vremenski tijek koji bi bio prikazan kroz ozbiljnost situacija, dobili bismo iduću ilustraciju.

Slika 4 Tijek i simptomi poslovne krize



Izvor: Izrada autora prema Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 153.

Prvi indikator o neuobičajenosti poslovanja poduzeća smanjenje je tržišnog udjela. Kod prva tri simptoma je najveća vjerojatnost da se poduzeće, ukoliko ima funkcionalni sustav kriznog menadžmenta, krene oporavljati i počne proces reorganizacije vodstva. Možda i ključni simptom kod kojega je vrlo mala vjerojatnost da će poduzeće opstati je problem likvidnosti te je on najčešće posljednja stepenica u procesu početka likvidacije poduzeća.

Kod samog tijeka i simptoma poslovne krize potrebno je shvatiti zašto se određeni simptom pojavio bas u tom trenutku. Kod smanjenja tržišnog udjela potrebno je otkriti je li određena karakteristika proizvoda ili usluga uzrokovala nezadovoljstvo kod potrošača te provjeriti je li pozicija konkurentskog proizvoda utjecala na smanjenja udjela. Također, ukoliko se prepozna da je uzrok u konkurentskim poduzećima, treba se zapitati i provjeriti koji dio proizvoda se može unaprijediti kako vi se ponovno dosegla vodeća pozicija. Nakon što se to napravi u drugom simptomu smanjenja profitabilnosti je potrebno istražiti je li možda povrat na

<sup>31</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 153.

investiciju neodgovarajuća te je li cijena samog proizvoda neodgovarajuća za investiciju koja se poduzela pri izlasku proizvoda na tržište. Ukoliko se ne uspije detektirati uzrok prva tri simptoma poslovne krize postoji velika vjerojatnost kako će poduzeće ući u probleme likvidnosti i veliki stupanj zaduženosti koji bi mogao rezultirati nemogućnošću namirenja vjerovnika.

## 2.2 Uloga kriznog menadžmenta kod anticipiranja i upravljanja krizom

Nakon što se definirao pojam kriznog događaja i njegove karakteristike, definirat će se dio poduzeća koji je zadužen za detekciju i sprječavanje nastanka kriznog događaja. Kako se već ranije spomenulo, ne postoji jednoznačan indikator svih kriznih situacija. Stoga svaki dio poduzeća mora biti uključen u jedan jedinstveni sustav, u novije vrijeme nazivan krizni menadžment. Sustav kriznog menadžmenta započinje svoje djelovanje puno prije nastanka bilo kakve situacije, a ne samo reaktivno nakon nastanka krize.<sup>32</sup>

Po samoj svojoj definiciji, krizni menadžment prati sve faze razvoja krizne situacije, sudjeluje u preventivnom ovladavanju te poduzima reaktivne radnje kada poslovna kriza već nastupi.<sup>33</sup> Također, krizni menadžment se odnosi na sve odluke i akcije poduzete od strane donositelja odluka kako bi se pripremili, reagirali i oporavili od krize.<sup>34</sup>

Čitanjem ovih definicija i promišljanjem o samom pojmu može se shvatiti kako krizni menadžment nije samo određena funkcija koju poduzeće aktivira u određenom trenutku kako bi detektirao krizu nego on mora biti konstantno integriran u sve dijelove poslovanja. Krizni menadžment je kontinuirani, integrirani i sveobuhvatni napor koji organizacija pokreće kako bi prije svega pokušala shvatiti i spriječiti kriznu situaciju te da s uspjehom ovlada tom pojavom uzevši u obzir svaki korak aktivnosti planiranja i treninga, a u najboljem interesu dioničara.<sup>35</sup>

Sama pojava kriznog menadžmenta je relativno nova. Pojavljuje se tek nakon 1960-ih godina kada znanstvenici počinju definirati krizu kao pojavu o kojoj se treba promišljati kritički te koja je postavila izazove za donositelje odluka na drugačiji način od standardnog donošenja odluka.<sup>36</sup> Pojavom kriznog menadžmenta se onda krenula razvijati cijela jedna grana ekonomije koja se bavi upravo održavanjem kontinuiteta poslovanja, a o kojoj će se kasnije u radu detaljnije govoriti.

---

<sup>32</sup> Santana, G. (1999). *Tourism: toward a model for crisis management*. Turizam, 47(1), 4-12.

<sup>33</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 151.

<sup>34</sup> Dayton, W., B. (2010). *Crisis management*. U: Young, J., N., Oxford: Oxford University Press. str. 1

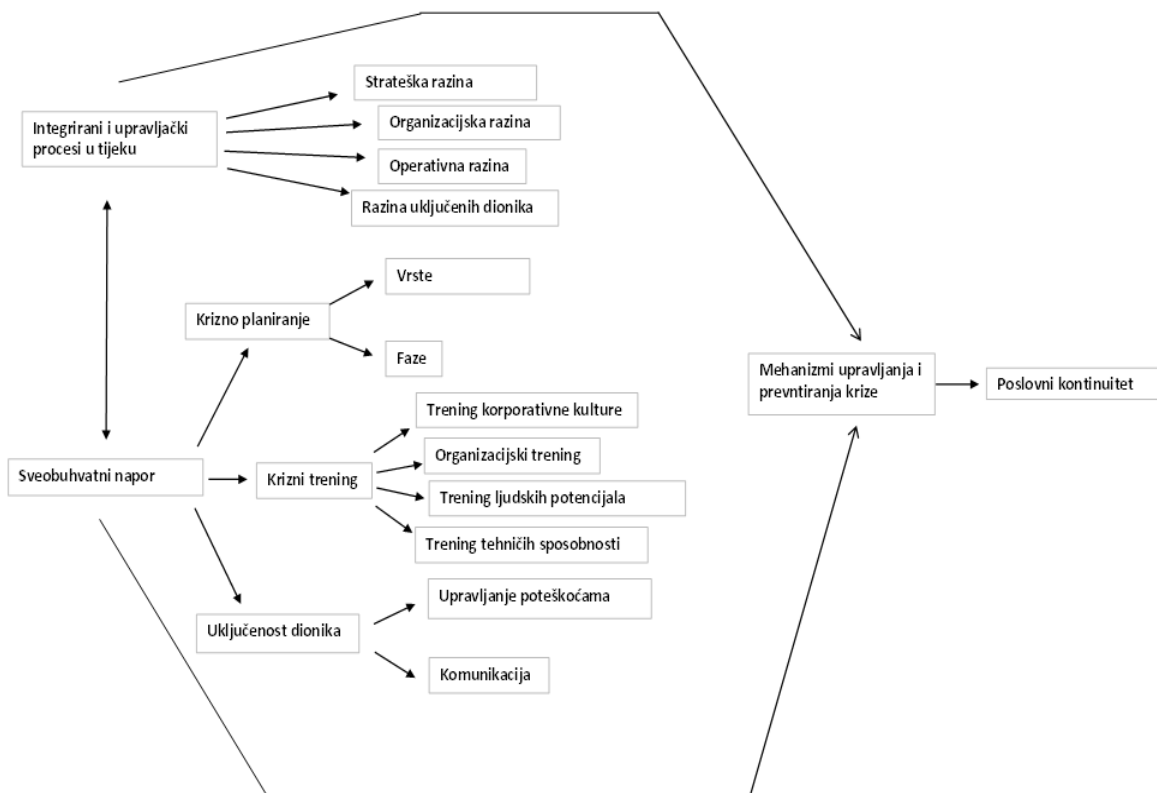
<sup>35</sup> Santana, G. (1999). *Tourism: toward a model for crisis management*. Turizam, 47(1), 4-12.

<sup>36</sup> Dayton, W., B. (2010). *Crisis management*. U: Young, J., N., Oxford: Oxford University Press. str.5

Kriza likvidnosti, uspjeha i strateška kriza koje su već ranije spomenute u domeni su kriznog menadžmenta. To znači kako on neprekidno provjerava te prilagođava postojeće recepte za uspjeh i one potencijale uspjeha kojima poduzeće raspolaže. U tom smislu, kako bi se uspješno očuvala stabilnost financijske strukture poduzeća i kontinuitet u cjelini, potrebno je usvojiti nekoliko pravila kao što su harmoniziranje rokova financiranja, dostatan temelj u obliku vlasničkog kapitala te održiv odnos novčanog toka te obveza poduzeća.<sup>37</sup>

Na idućoj ilustraciji vidljiv je sveobuhvatan prikaz funkcija kriznog menadžmenta u poduzeću.

Slika 5 Funkcije kriznog menadžmenta



Izvor: Izrada autora prema Santana, G. (2004). *Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric*. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321.

Kako je već ranije spomenuto, krizni menadžment kontinuirano integrira poslove i procese u poduzeću prateći poslovanje i signale na strateškoj, organizacijskoj, operativnoj razini te razini interesnih skupina. Također, menadžment poduzima sve akcije u smjeru kriznog planiranja, odnosno generiranja sveobuhvatnog plana u kojemu su sadržane faze postupanja za svaki tip krize. Sam taj plan ne bi imao vrijednost da zaposlenici poduzeća nisu utrenirani za egzekuciju samog plana kada za to dođe vrijeme, tako da je i sam trening u domeni kriznog upravljanja.

<sup>37</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 151.

Vrlo bitna stavka u ilustraciji je uključenost interesnih skupina. U slučaju krize, osobe povezane s poduzećem htjet će imati ažurne i relevantne informacije o razvoju situacije kako bi znale organizirati poslovanje na vrijeme. Upravo zato je vrlo bitna komunikacija osobe zadužene za odnose s javnošću i dionika. Kada se sve skupa integrira u sveobuhvatni krizni menadžment te kada se definiraju preaktivni i reaktivni krizni mehanizmi poduzeće može promišljati o kontinuiranom upravljanju poslovanja.

Anticipativni ili preaktivni te reaktivni krizni menadžment razlikuju se po vremenu spoznaje i reakcije na krizni događaj. Anticipativni krizni menadžment zaokupljen je procesima sprječavanja krize prije nego li ona eskalira dok se u reaktivnom kriznom menadžmentu nastoji minimizirati već nastalu krizu te osigurati temelj za izlazak iz nje. Kako bi se navedeno ostvarilo potrebno je ulagati u jačanje kompetentnosti menadžmenta u obliku individualnog i socijalnog pristupa te korištenjem instrumenata koji najavljuju zaokret i kretnju u novom smjeru. Ti instrumenti anticipativnog upravljanja krizom su:<sup>38</sup>

- upravljanje rizicima
- bonitet poduzeća
- politika fleksibilnosti
- te sustav ranog upozorenja

### 2.3 Otpornost i agilnost u poslovanju

Na početku same razrade pojma poslovnog kontinuiteta bitno je uvesti pojavu poslovne otpornosti i agilnosti. Pojavom pandemije koronavirusa više nego ikad došla je do izražaja spremnost, odnosno nespremnost poduzeća na prilagodbu novoj, neizvjesnoj okolini. Upravo u krizi se primjećuje kako su upravljanje znanjem i spremnost na reakciju međusobno povezani čimbenici koji omogućuju poduzeću da postane agilno.<sup>39</sup> Know how i znanje kao jedni od ključnih čimbenika stvaranja komparativnih prednosti moraju biti razvijani i očuvani od utjecaja okoline i konkurencije. Također, u smislu razvijanja znanja poduzeće mora steći sposobnost i kapacitet upijanja novih informacija kako bi se prepoznale vrijednosti novih informacija te kako bi ih integrirali u sustav.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 59.

<sup>39</sup> Ashrafi, N. et.al. (2005). A framework for implementing business agility through knowledge management systems. *Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops*, str. 116-121.

<sup>40</sup> Ibidem.



Sama pojava pojma agilnosti očituje se kod agilne proizvodnje kojoj je cilj bio učiniti efikasne i kvalitetno strukturirane organizacije fleksibilnijima i još više prilagodljivijima.<sup>41</sup> Cjelokupni koncept agilnosti je učiniti osobu ili poduzeće više prilagodljivijim kako bi se mogao, kada za to dođe vrijeme, adekvatno suočiti s izazovima, odnosno krizama. Sama riječ agilnost dolazi od latinske riječi *agilis* što je u prijevodu spretan, odnosno pravovremeno i adekvatno reagiranje na neočekivane situacije.<sup>42</sup>

U prošlom dijelu definirao se sustav kriznog menadžmenta i njegova korist. Sada je potrebno naći vezu između njega i uspostave poslovne agilnosti te dalje poslovnog kontinuiteta. Naime, krizni menadžment je temelj otpornosti, planiranja poslovnog kontinuiteta, menadžmenta hitnih situacija i ostalih sustava koji ulažu napor kako bi ih suprotstavili opasnostima i prijetnjama. Glavna poveznica između poslovne otpornosti i kriznog menadžmenta je to što je otpornost rezultat efikasnog sustava kriznog menadžmenta.<sup>43</sup>

Kako bi poduzeće dostiglo kontinuiranost poslovanja ono mora u sklopu kriznog menadžmenta ispuniti uvjete spomenute agilnosti i otpornosti kroz definiranje planova i treninge zaposlenika te prilagodbom poslovanja novim tehnologijama. Razvojem različitih rješenja za integraciju različitih sektora poduzeća nametnulo se pitanje i njihove sigurnosti. Istim tim razvojem informatičkih sustava poduzeća razvijaju se i potencijalne opasnosti koje stvaraju ugrozu za sustave. Potpuno je jasno kako je agilnost sustava, odnosno skladna i odaziva informatička infrastruktura koja se može prilagoditi potrebama poduzeća, postala ključna komponenta otpornosti poduzeća u cjelini.<sup>44</sup>

Gledajući samu latinsku riječ *agilis* uviđamo kako se oduvijek promišljalo kako steći otpornost bilo antičkih gradova i drevnih civilizacija ili pak pomorske flote koja se sprema za bitku. Međutim, danas je potrebno pridati agilnosti i otpornosti više pažnje kako bi se postigao održiv razvoj poduzeća. Ključne riječi kod objašnjavanja pojma agilnost su okolina i promjene budući da poduzeće, kako je već u prvom dijelu spomenuto, djeluje u povezanosti s mnogim drugim organizacijama i institucijama. Tako je poslovna agilnost sposobnost prepoznavanja izrazito neizvjesnih vanjskih i unutarnjih promjena, reagiranja na njih proaktivno ili reaktivno temeljeći se na istraživanju operativnih procesa poslovanja uključivanjem krajnjih potrošača te

---

<sup>41</sup> Strohmaier, M., & Rollett, H. (2005). Future research challenges in business agility -time, control and information systems. *Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops*, str. 109-115.

<sup>42</sup> Ibidem.

<sup>43</sup> Purpura, P. (2013) Resilience, Risk Management, Business Continuity, and Emergency Management. U: Purpura, P., Security and Loss Prevention. str. 321-362.

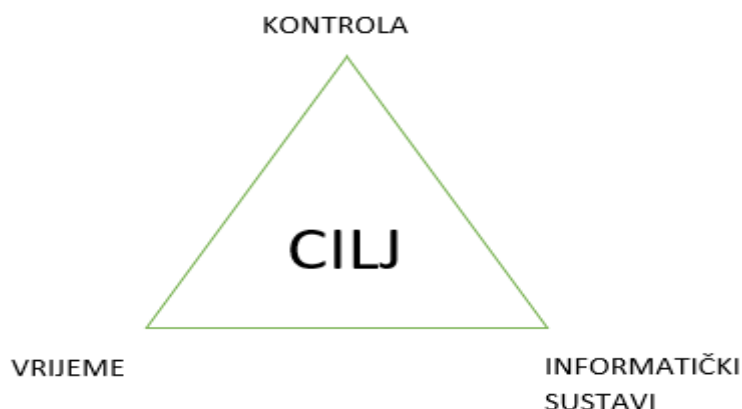
<sup>44</sup> Goodhue, D. L., Chen, D. Q., Boudreau, M. C., & Cochran, J. (2009). Addressing business agility challenges with enterprise systems. str. 73.

iskorištavanjem sposobnosti povezanih osoba s društvom.<sup>45</sup> Spominjući operativne procese u definiciji može se pojasniti operativna agilnost kao sposobnost poduzeća koja osigurava da ono pravovremeno i brzo redizajnira postojeće procese i stvori nove za iskorištavanje dinamičnih tržišnih uvjeta.<sup>46</sup> Sukladno tome može se zaključiti kako je operativna agilnost srž poslovne agilnosti koja omogućuje iskorištavanje razvojnih prilika bitnih za razvoj poslovanja.

Ključno je shvatiti kako agilnost objedinjuje ideje fleksibilnosti, ravnoteže, prilagodljivosti te koordinacije poslovanja. Nakon što poduzeće uspije izgraditi sustav s mogućnošću brzog prilagođavanja na unutarnje i vanjske promjene, tada će vodstvo poduzeća moći donositi teške i važne poslovne odluke uvjereni da će poduzeće poslovati na siguran način bez da postane visoko birokratiziran sustav koji neće opstati na tržištu.<sup>47</sup>

Na idućoj ilustraciji se na poslovnu agilnost gleda kao na pojam s tri sfere: vrijeme, kontrola te informatički sustav.

Slika 6 Agilnost kao problem s tri sfere



izvor: Izrada autora prema Strohmaier, M., & Rollett, H. (2005). *Future research challenges in business agility-time, control and information systems*. str. 109-115.

Vrijeme je bitno zbog toga što organizacija koje ne uspije izgraditi sustav otpornosti na vrijeme neće uspjeti reagirati u skladu s okolnostima u kojima se našla. U slučaju manjka kontrole i discipline poduzeće neće uspjeti poduzeti planirane planove i akcije na vrijeme te će zapasti dublje u krizu. Naposljetku, ukoliko poduzeće ne implementira moderan i efikasan informatički

<sup>45</sup> Couto, E. S., Lopes, F. C., & Sousa, R. D. (2015). Can IS/IT governance contribute for business agility?. *Procedia Computer Science*, 64, 1099-1106, str. 3.

<sup>46</sup> Couto, E. S., Lopes, F. C., & Sousa, R. D. (2015). Can IS/IT governance contribute for business agility?. *Procedia Computer Science*, 64, 1099-1106, str. 4.

<sup>47</sup> Business Resilience The New Face of Information Security , str 64

sustav koji će mu pomoći integrirati sve dijelove poduzeća tada ono neće biti u stanju pravovremeno otkriti povezanost problema i ključne točke krize.<sup>48</sup>

Svako poduzeće ima jedinstvenu okolinu i sustav koji objedinjuje sve dionike, kupce i interesne skupine. Shodno tome nema jednog obrasca koji će odgovarati izgradnji otpornosti svih poduzeća u gospodarstvu. Međutim, može se formirati generalna četiri koraka pri izradi plana poslovne agilnosti:<sup>49</sup>

- **Napraviti pripreme za plan** – prije same izrade plana bitno je oformiti tim stručnjaka koji će se sastojati od ljudi iz svakog dijela poduzeća. Uključivanje predstavnika svakog dijela poduzeća je bitno zato što ranjivost i otpornost utječe na svakoga u poduzeću i onoga povezanog s njim. Također, često timovi za kreiranje plana otpornosti uključuju i osobe izvan samog poduzeća, a koje su uključene u lanac distribucije poduzeća. Nakon okupljanja ljudi za tim, potrebno je odabrati predstavnika koji će biti most između tima, ostatka poduzeća, dobavljača i vodstva.
- **Postavljanje ciljeva** – ključ plana otpornosti je smanjiti ranjivost poduzeća, a to se postiže postavljanjem ciljeva koji će biti svojevrsni „mile-stonovi“ na putu ostvarivanja plana. Prvo, potrebno je smanjiti mogućnost disruptivnih događaja što se može ostvariti sakupljanjem bitnih informacija generiranih u prvom koraku te ih iskoristiti u metodama za rano prepoznavanje potencijalne krizne situacije. Drugo, bitno je generirati novo znanje te isto dijeliti s ostatkom poduzeća u svrhu poboljšanja sigurnosti te kako bi svi zaposlenici bili u toku s ciljevima. Nadalje, treba znati iskoristiti sve podatke i informacije koje su poduzeću na raspolaganju te imati pričuvne kopije istih u slučaju oštećenja glavnih baza. Naposljetku, potrebno je konstantno osnaživati kanale distribucije kako bi brzo i efikasno mogli prilagoditi proizvodnju u slučaju krize.
- **Kreirati strategije** – potrebno je imati stalne provjere primjene plana i usklađenosti donesenog plana i poslovanja poduzeća. Također, važno je održavati kriznu komunikaciju sa svim uključenim dionicima kako preventivno, tako i za vrijeme krize. Kada govorimo o strategiji kontinuiteta, važno je naglasiti kako su prilagodljivost i organizacija tijekom kriznog događaja najbitniji za nastavak poslovanja.

---

<sup>48</sup> Strohmaier, M. i Rollett, H. (2005). Future Research Challenges in Business Agility –Time, Control and Information Systems. *Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops*, 109-115. str. 110-111.

<sup>49</sup> Tompkins, J., A. (2007). 4 steps to business resilience. *Industrial Management*, 49(4), 14-18.

- **Stalna procjena plana** – Jednom kada se plan donese nije kraj planiranja otpornosti poduzeća. On se mora konstantno procjenjivati da bi bilo usklađeno s novonastalim situacijama i primjenjiv na sadašnje stanje u poduzeću.

## 2.4 Poslovni kontinuitet u kontekstu upravljanja krizom

Neovisno u kojoj je industriji poduzeće, ono bi trebalo stremiti ka organizacijskom kontinuitetu i da što dulje bez poteškoća obavlja svoju ključnu djelatnost. Dobro organiziran sustav kriznog menadžmenta vodi poslovnoj otpornosti i agilnosti. Nakon što poduzeće integrira sve čimbenike koji utječu na obranu od kriznih situacija te kada donese plan otpornosti i sastav kriznog tima, tada se može reći kako poduzeće gradi ukupni poslovni kontinuitet. Sam pojam poslovnog kontinuiteta treba gledati kao filozofiju održavanja poslovanja zdravim i u uvjetima koji nisu posve pogodni za poslovanje. Bilo kakav incident kao što je slom tržišta, **pandemija**, prirodne katastrofe, tehnološke nezgode, ljudske greške, virtualni napadi, prevare ili terorizam koji uzrokuje disrupciju bilo kojem dijelu poduzeća mogu utjecati na kontinuitet poslovanja bilo u kratkom ili u dugom roku.<sup>50</sup>

Poslovni kontinuitet nije niti odjel u poduzeću, niti je nešto što se može kreirati preko noći. Ono je stanje poslovanja koje se gradi kroz vrijeme preko svega do sada u radu nabrojanoga te mora uzeti u obzir sve čimbenike koji su povezani s poslovanjem poduzeća, a što bi moglo biti potencijalni uzrok odmaka od normalnog. Poslovni kontinuitet je tako strateška i taktička sposobnost organizacije da se priprema za incidente i poslovne nezgode te na njih reagira kako bi nastavila poslovne operacije na ranije utvrđenoj, prihvatljivoj razini.<sup>51</sup> Također, poslovni kontinuitet može se definirati i kao holistički upravljački proces koji utvrđuje potencijalne nezgode koje bi mogle ugroziti organizaciju i omogućuje okvir za izgradnju otpornosti i sposobnosti za efikasan odgovor štiteći interese dioničara, reputaciju, brend i vrijednosti poduzeća.<sup>52</sup>

Kontinuitet poslovanja je poduzeću bitan kako bi održalo stabilnost i konzistentnost poslovanja, a u isto vrijeme kako bi se prilagodilo na stalne promjene u internom i eksternom okruženju. Problem kod većine poduzeća koja se ne uspiju oporaviti od nenadanog događaja je kratkoročno planiranje. Inicijalna svrha poslovnog kontinuiteta je da on i kompanija koju štiti imaju sposobnost trajati zauvijek. Svako poduzeće i organizacija predmet su promjene te naposljetku

<sup>50</sup> Dey, M. (2011). *Business continuity planning (BCP) methodology – Essential for every business*. 2011 IEEE GCC Conference and Exhibition (GCC) 229-232. str 1.

<sup>51</sup> Hiles, A. (2011), *The Definitive Handbook of Business Continuity Management – Third Edition*, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. str. 80.

<sup>52</sup> Ibidem.

vlasnik poduzeća može odlučiti i zatvoriti poslovanje. Međutim, to bi trebalo biti stvar odluke, a ne posljedica neželjene odluke uzrokovane neplaniranim događajem izvan kontrole vodstva<sup>53</sup>.

Kao i svaki proces u poslovanju i poslovni kontinuitet ima svoj životni ciklus. Prva faza je početna procjena i inicijalna postavka ciljeva. Druga faza uključuje procjenu rizika, odnosno identifikaciju kritičnih procesa u poduzeću. Treća faza donosi analizu utjecaja na poslovanje poduzeća. Četvrta faza uključuje generiranje strategija odgovora na situaciju u svrhu održavanja kontinuiteta dok peta faza podrazumijeva nadgledanje, testiranje i poboljšanje planova i strategija. Upravo ovih pet faza životnog ciklusa poslovnog kontinuiteta predstavlja ključnu liniju procesa koji se naziva upravljanje i planiranje poslovnim kontinuitetom.<sup>54</sup>

Stoga će se u idućem odlomku uvesti pojam planiranje i upravljanje poslovnim kontinuitetom kao ključan čimbenik izgradnje otpornog poduzeća, a pogotovo u turističkom sektoru u situaciji poput pandemije uzrokovane virusom Covid-19.

## 2.5 Upravljanje poslovnim kontinuitetom

Nakon definiranja poslovnog kontinuiteta na redu je objašnjavanje procesa izrade plana provedbe održavanja kontinuiteta i uspostavljanje sveobuhvatnog sustava upravljanja poslovnog kontinuiteta.

### 2.5.1 Povijesni i pojmovni razvoj upravljanja poslovnim kontinuitetom

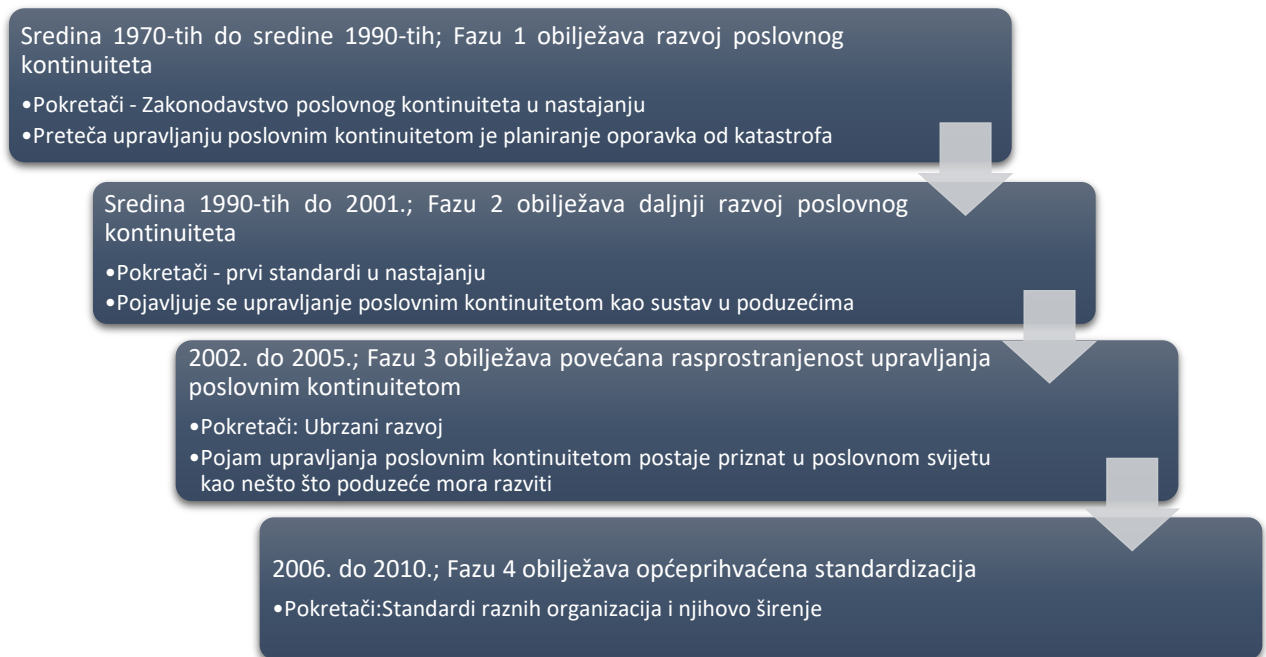
Povijest upravljanja poslovnim kontinuitetom započinje u drugoj polovici 20. stoljeća kada se pojavljuje povećana potreba za upravljanjem rizicima i nenadanim događajima nakon 2. svjetskog rata te u jeku napetosti zbog hladnog rata. U idućem prikazu prikazane su faze poslovnog kontinuiteta i pokretači istih.

---

<sup>53</sup> Burtles, J. (2007). *Principles and practice of business continuity: Tools and Techniques*. Bookfield, Connecticut, USA: Rothstein Associates Inc., str. 179.

<sup>54</sup> Lucić, D. (2019). Business intelligence and business continuity Empirical analysis of Croatian companies. *Annals of Disaster Risk Sciences: ADRS*, 2(1-2), 1-10. Str 5.

Slika 7 Faze razvoja upravljanja poslovnim kontinuitetom



Izvor: izrada autora prema Herbane, B. (2010). *The evolution of business continuity management A historical review of practices and drivers*, str. 992

U prvoj fazi pojave upravljanja i planiranja poslovnog kontinuiteta sredinom 70-ih godina 20. stoljeća prvi put se pokrenula inicijativa uvođenja programa upravljanja u slučaju katastrofa i programa upravljanja poslovnim kontinuitetom u financijske organizacije. U drugoj fazi je implementacija nastavljena u ostale sektore gospodarstava, ponajprije SAD-a te su se počeli razvijati standardi o upravljanju poslovnim kontinuitetom u javnom i privatnom sektoru. Kraj druge i početak treće faze obilježava teroristički napad 11.09.2001. u New Yorku na dva nebodera u kojem je mnogo ljudi izgubilo živote i tada se u svom punom opsegu shvatila potreba i važnost kriznog menadžmenta i upravljanja kontinuitetom poslovanja. Nakon toga slijedi ubrzan razvoj dokumenata i standarda sa smjernicama koje pomažu vodstvima javnih službi i privatnih poduzeća u predviđanju, ovladavanju i rješavanju kriznih situacija te vraćanja situacija u normalno stanje. U središtu razvoja posljednje faze razvoja upravljanja poslovnog kontinuiteta je internacionalizacija, odnosno predstavljanje standarda i smjernica koje nadilaze industrije i granice zemalja.<sup>55</sup>

Nakon što je krenula standardizacija poslovnog kontinuiteta pojavila su se mnoga tumačenja i shvaćanja pojma. Naime, poslovni kontinuitet kao sveobuhvatna filozofija zaštite poduzeća od neželjenih događaja nije jednostavna za integriranje. Upravo zbog toga neka poduzeća ne

<sup>55</sup> Herbane, B. (2010). *The evolution of business continuity management A historical review of practices and drivers*, *Business History*, 52(6), 978-1002. str. 985 - 992

shvaćaju dovoljno ozbiljno bitnost njegova uvođenja te krivo delegiraju zadatke i naposljetku ne budu zadovoljni rezultatima. O tome će se pisati u idućim odlomcima.

Samo upravljanje poslovnim kontinuitetom (BCM – *business continuity management*) dizajnirano je u svrhu umanjena rizika, kako bi smanjilo utjecaj krize te kako bi smanjilo vrijeme vraćanja poslovanja na stanje svakodnevnog poslovanja („*business as usual*“).<sup>56</sup> Već je od ranije poznato kako je poslovni kontinuitet povezan s održavanjem poslovanja konstantnim u vrijeme nepogodnih situacija. Tako uz upravljanje poslovnim kontinuitetom podrazumijevamo i planiranje poslovnog kontinuiteta koji je dio sveobuhvatnog upravljanja. To su činovi anticipiranja poremećaja, osiguranja prevencije ili umanjenog stupnja nastajanja bilo kakvog incidenta na planiran i uvježban način kako bi se posao vratio u optimalno stanje.<sup>57</sup>

Kada bi se gledala preteča upravljanja poslovnim kontinuitetom to bi bio sustav analize utjecaja na poslovanje. On se promatra kao temelj razvoja BCM-a koji, bez izravnog sagledavanja određenih prijetnji, omogućuje poduzeću da identificira ključne aktivnosti i integrira ih u srž BCM-a. Upravo je to najveća prednost BCM-a jer određuje specifične načine djelovanja za svaki pojedini događaj koji predstavlja opasnost i koji se ne može predvidjeti.<sup>58</sup> Cijelo građenje sveobuhvatnog poslovnog kontinuiteta je krenulo od samog definiranja krize, zatim uspostavljanja kriznog menadžmenta, potom gradnjom otpornosti i agilnosti te do početka pripreme za integriranje svih nabrojanih sustava i stanja. Međutim, to je tek početak. Kako je plan poslovnog kontinuiteta samo dio upravljanja, vodstvo često misli kada se formira plan da će se krize same rješavati. Sve dosad navedene definicije poslovnog kontinuiteta i njegovog upravljanja daju do znanja kako je gradnja upravljanja puno više od samog pisanja plana te on sam neće donijeti nikakve benefite poduzeću. Kako bi poduzeća vidjela potpuni učinak, ona moraju organizirati, planirati, procjenjivati i probavati izgrađen plan i sustav.<sup>59</sup> Mnoga poduzeća oklijevaju s uvođenjem tako sveobuhvatnog sustava zbog toga što su inicijalna ulaganja u infrastrukturu, obuke i testiranja financijski izdašna, a povrat uloženog nije trenutnan, nego se naknadno pri pojavi ili identifikaciji potencijalne krize dokaže kao ključan faktor u stvaranju komparativne prednosti nad konkurencijom.

---

<sup>56</sup> Cerullo, V. i Cerullo, M., J. (2004). Business continuity planing A comprehensive approach, *Information Systems Management*, 21(3), 70-78 str. 71.

<sup>57</sup> Dey, M. (2011). *Business continuity planning (BCP) methodology – Essential for every business*. 2011 IEEE GCC Conference and Exhibition (GCC) 229-232. str. 1.

<sup>58</sup> Hiles, A. (2011), *The Definitive Handbook of Business Continuity Management*, Chichester: John Wiley & Sons. str. 195.

<sup>59</sup> Ibidem.

### 2.5.2 Implementacija sustava upravljanja poslovnim kontinuitetom

Prije same gradnje sustava, postoji četiri ključnih faktora koji se mogu izdvojiti kao reprezentativni za osiguranje uspješne implementacije BCM-a:<sup>60</sup>

1. Podrška menadžmenta – uspješnost i efikasnost sustava BCM-a je usko povezana s ozbiljnosti shvaćanja istog. Za potpunu uspješnost bitna je podrška i uključenost najvišeg menadžmenta. Bitno je da njegova implementacija bude potaknuta, pokrenuta i odobrena od višeg menadžmenta od početne pa sve do završne faze implementacije. Kako se ranije spomenulo, implementacija iziskuje značajna financijska sredstva, stoga je čvrsta uključenost menadžmenta garancija tekućih ulaganja i investicija u njega. Također, bitno je i da menadžment u potpunosti shvati dobrobiti i efikasnost implementacije kako bi im se dao poticaj za uključenost.
2. Vanjski zahtjevi – od početka 2000. godine znatno je porasla potreba za uvođenjem BCM-a u poduzeća zbog mnogo događaja koji su stvorili nepovoljnu okolinu za poslovanje. Uz samu inicijativu vodstva poduzeća, zakonodavne institucije su također krenule s inicijativama i regulacijama koje stvaraju obliciju poduzećima da uvedu sustav kako bi što uspješnije izbjegli poteškoće u poslovanju te što dulje održali kontinuitet poslovanja.
3. Spremnost organizacije – treći faktor je bitan zbog sposobnosti poduzeća i njegovih zaposlenika da manevriraju sustavom upravljanja poslovnog kontinuiteta te njihove obučenosti za upravljanjem njime. Naime, organizacijska spremnost se odnosi na poznavanje različitih pristupa oporavka i izbjegavanja rizika kao što su održavanje sustava BCM-a, uspostavljanje sustava kriznog menadžmenta te upravljanje viškovima zaposlenika. Posebno se spremnost očituje u mogućnosti jedne ili nekoliko osoba da obnove ključne funkcije poduzeća ako su ostali u nemogućnosti.
4. Ugrađenost prakse poslovnog kontinuiteta – ukoliko su svi prijašnji faktori usvojeni, plan napravljen, menadžment uključen i spreman, a zaposlenici obučeni tada možemo reći da je praksa poslovnog kontinuiteta ugrađena. Ukoliko je ugrađena uspješno poduzeće će postati snažnije, otpornije, fleksibilnije i bit će sposobno minimizirati potencijalne poteškoće brže od konkurencije.

Pri samom dizajniranju načina funkcioniranja BCM-a treba paziti da se uključe svi čimbenici koji imaju utjecaja na poduzeće bili to dionici ili kretanja u gospodarstvu. Kvalitetno koncipiran

---

<sup>60</sup> Bakar, Z. A., Yaacob, N.A. i Udin, Z.M. (2015). The Effect of Business Continuity Management Factors on Organizational Performance: A Conceptual Framework. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), 128-134. str. 130.



sustav će biti centar svakog poduzeća koji će u svakome trenutku moći generirati izvješće o trenutnom stanju i zdravlju poduzeća te potencijalnim opasnostima. Zaposlenici zaduženi u timu oformljenom za potrebe upravljanja kontinuitetom moraju imati kvalitetan kontakt s vodstvom te nadređeni moraju biti dobro upoznati sa stanjem pošto ključni zaposlenici neće u svakom trenutku biti dostupni. Izvješća koja bi se trebala distribuirati višem menadžmentu uključuju izvješće o trenutnim ciljevima, uspjesima i procesima na čekanju, troškovima koji nadilaze budžet, iskakanja od prognoza te uspješnom praćenju vremenskog planiranja.<sup>61</sup> U tom smislu potreban je i dobro oformljen kanal komunikacije s njima. Također, ukoliko poduzeće ima sigurnosne kopije baza podataka i bitnih informacija, preporučljivo je da lokacija njih ne bude u neposrednoj blizini sa središtem poduzeća kako bi disperzirao rizik u slučaju poremećaja.<sup>62</sup>

Sama implementacija sustava sastoji se od 9 faza koje se na nekim mjestima i preklapaju zbog nemogućnosti točnog definiranja završetka jedne faze, a početka iduće.<sup>63</sup>

- Pokretanje programa implementacije
- Pokretanje projekta implementacije
- Analiza rizika
- Odabir strategija smanjenja rizika
- Supervizija i kontrola
- Implementacija
- Testiranja sustava
- Edukacija i trening zaposlenika
- Pregled BCM-a

Kod pokretanja programa implementacije bitno je formirati dokument u kojemu će biti specificirani ciljevi, strategije, timovi, budžet te potencijalne promjene u razvoju samog BCM-a. Također, u prvoj se fazi donosi plan razvoja implementacije, odnosno kada, kako i tko će biti zadužen za određen projekt. Faza pokretanja projekata definiranih u planu implementacije zahtijeva generiranje podataka bitnih razvoj projekta te integraciju ljudi u timove iz svih odjela poduzeća kako bi se pratio razvoj BCM-a iz interdisciplinarnih aspekata. Faza analize rizika

---

<sup>61</sup> Hiles, A. (2004). *Business continuity: Best practices: World-class business continuity management*. 2. izd. Brookfield, Connecticut, USA: Rothstein Associates Inc. str. 8.

<sup>62</sup> Dey, M. (2011). *Business continuity planning (BCP) methodology – Essential for every business*. 2011 IEEE GCC Conference and Exhibition (GCC) 229-232 str. 231.

<sup>63</sup> Gibb, F. i Buchanan, S. (2006). A framework for business continuity management, *International Journal of Information Management*, 26(2), 128-141. str. 129.

podijeljena je na identifikaciju i evaluaciju rizika te već ranije spomenutu analizu utjecaja na poslovanje. Formirani timovi identificiraju opasne događaje, uzroke tih događaja te njihove posljedice. Kod identifikacije rizika bitno je razlučiti rizike na one izvan utjecaja poduzeća i umjetne, odnosno one koje slučajno ili namjerno generira čovjek. Nastavno se ocjenjuju potencijalni učinci na kontinuitet koji mogu biti financijski, reputacijski ili pravni. U fazi strategija smanjenja rizika se prema ozbiljnosti rizika odlučuje o proaktivnom ili reaktivnom pristupu riziku, ovisno o mogućnostima i budžetu. Kontrola je bitna kako bi se osiguralo da se ide prema definiranom planu te je usmjerena na učinak timova, smanjenje rizika te potrebnih usluga i tehničkih stvari za odvijanje procesa. U fazi implementacije će generirani plan biti odobren od strane vlasnika, vodstva i voditelja programa implementacije te će se sagledati i ukomponirati sav dosadašnji napredak u smanjenju i identifikaciji rizika. Nakon implementacije slijedi sveobuhvatno testiranje smanjenja rizika i oporavka u kriznim situacijama te testiranje izdržljivosti IT sustava kao i ugrađenih komponenata i tehnologija. Predzadnja faza podrazumijeva edukaciju vodstva, postojećih i novih zaposlenika te onih izravno uključenih u BCM sustav. Važno je naglasiti korisnosti i ciljeve sustava kako bi ih zaposlenici mogli izvršiti u skladu s planom. Zaključna faza zahtijeva provjeru svega do sada napravljenog i reagiranje BCM-a na sve promjene u poslovanju poduzeća. Sve prikupljene podatke i informacije potrebno je predstaviti voditeljima programa i pojedinih projekata kako bi se dalje mogle informacije delegirati na zaposlenike.<sup>64</sup>

Nakon što se cjelokupni sustav integrira u poduzeće vodstvo mora nastaviti biti uključeno u njegov daljnji razvitak i kada je poslovna klima povoljna jer upravo se tada naslućuju potencijalne manjkavosti i problemi koji će se razviti ukoliko ih se ne prepozna. Prisustvo višeg menadžmenta bitno je zbog autoriteta kojeg posjeduje menadžment i zbog poštovanja koje uživaju.

Također, aktivnosti koje bi se trebale poduzimati u daljnjem poslovanju su periodične radionice kako bi se održala svijest o važnosti BCM-a, održavanje sastanaka o učincima BCM-a, godišnja obnova znanja potrebnih za zaposlenike te ukoliko je poslovanje okrenuto na elektronično poslovanje naglasiti da je BCM srž stabilnosti cijelog poduzeća.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Gibb, F. i Buchanan, S. (2006). A framework for business continuity management, *International Journal of Information Management*, 26(2), 128-141 str. 130-139.

<sup>65</sup> Lam, W. (2002). Ensuring business continuity, *IT Professional*, 4(3), 19-25. str. 25.

### 3. Turistički sektor i upravljanje poslovnim kontinuitetom

Turizam kao grana gospodarstva spada u jedno od atraktivnijih sektora gospodarstva zbog toga što svojim izravnim i neizravnim utjecajem potiče razvoj mnogo povezanih industrija. Povijesno, turistički sektor imao je uvijek bitnu ulogu u gospodarstvu RH te se ta uloga nastavila njegovim daljnjim razvojem kroz godine. Nakon ekonomske tranzicije iz planskog u tržišno gospodarstvo devedesetih godina prošlog stoljeća RH postaje sve ovisnija o turizmu što će se pokazati dalje u radu. Pozitivnih učinaka koje turizam generira ima jako puno, no ne smiju se zaboraviti niti negativne strane koje mogu dovesti do minoriziranja ostalih sektora gospodarstva i prevelike ovisnosti države o jednoj industriji.

#### 3.1 Važnost turističkog sektora u Republici Hrvatskoj

Turizam u RH se razvijao stoljećima te su prvi znakovi turističke aktivnosti bili u domeni toplica i ljekovitih voda dok je veliki uspon doživio nakon Drugog svjetskog rata gradnjom mnogih odmarališta te povezivanjem jadranske obale s ostatkom tadašnje SFRJ.

##### 3.1.1 Etape razvoja turizma u RH

Generalna podjela povijesnog razvoja turizma u RH može se napraviti u šest faza.<sup>66</sup> Prva faza započinje prepoznavanjem zdravstvenog turizma u kontinentalnom dijelu hrvatske koji uspjeva privući i prve turiste iz susjednih zemalja od kojih su najzvučniji stari Rimljani. Kao preteča objekata za odmor i liječenje gostiju poznate su Villa Angiolina u Opatiji iz 1844. te poznato Higijeničarsko društvo iz 1868. godine na otoku Hvaru. Drugu fazu razvoja karakterizira razvoj jedriličarstva, ugostiteljstva te povećana znatiželja domaćih i stranih turista. Nastavlja se dalje gradnjom željezničkih i putničkih mreža. Treća faza je faza do početka Prvog svjetskog rata i nju karakterizira afirmacija zdravstveno turističkih centara na jadranskoj obali. Četvrta faza je ona između dva rata i u njoj se događa ubrzan razvoj Hrvatske kao turističke destinacije kroz povećanje smještajnog kapaciteta i uređivanja pravnog okvira za poticaj njegova razvoja. Predzadnja faza označava fazu nakon Drugog svjetskog rata i nju obilježava povećana industrijalizacija zemlje planskim tipom te kasniji ubrzan razvoj turističkog sektora koji svoj vrhunac doživljava 1965. godine kroz najveći broj turističkih noćenja. Zadnja faza je obilježena Domovinskim ratom, smanjenom atraktivnošću novonastale Republike Hrvatske u ratnom razdoblju te mnogim privatizacijskim aferama koje usporavaju nastavak razvoja

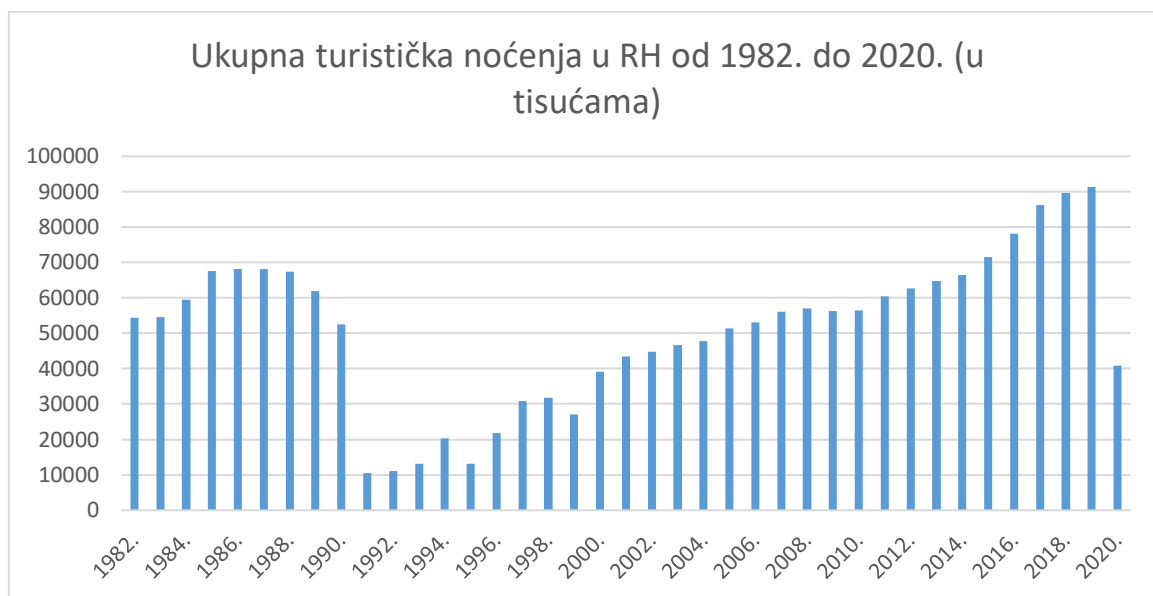
---

<sup>66</sup> Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur. (2005). Turizam – Ekonomske osnove i organizacijski sustav, Zagreb: Školska knjiga. str 45.

turizma i gospodarstva do 2000. godine. Ponovni ubrzani rast noćenja ostvaruje se od 2000. pa sve do izbijanja krize uzrokovane koronavirusom što je vidljivo iz idućeg prikaza.

Iako se turistička infrastruktura i ponuda dosta razvila od kraja Drugog svjetskog rata, usporedivo s drugim turističkim silama na Sredozemlju još uvijek nismo dosegli razinu razvijene turističke destinacije. Ljudi su se u mnogome navikli da će turisti dolaziti i dalje samo zbog sunca i mora kao do kraja 20. stoljeća, no to se u novije vrijeme mijenja. Turisti zahtijevaju sve raznolikiju turističku ponudu od zdravstvenog, adrenalinskog, gastro, planinskog i drugih oblika turizma dok sunce i more kao fenomeni privlačenja padaju u drugi plan. Kada bi se sagledala turistička ponuda Republike Hrvatske došlo bi se do zaključka kako prirodni prostor i kulturno-povijesna baština privlače najveći broj turista, a manje kvalitetom ponude, raspoloživošću te diversifikaciji turističkih atrakcija.<sup>67</sup> No, dobrim planiranjem i integriranjem održivog razvoja, Hrvatska će morati dići turističku ponudu na višu razinu ako želi biti u vrhu europskog turizma kao i do sada.

Slika 8 Ukupna turistička noćenja u RH od 1982. do 2020. (u tisućama)



Izvor: izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku

### 3.1.2 Obilježja turizma u Republici Hrvatskoj

Iako je Hrvatska poznata turistička destinacija, u posljednje vrijeme dolazi do izražaja turistička ponuda koja nije na zavidnoj razini ako isključimo prirodne atrakcije, sunce i more. Naime, glavnu konkurenciju predstavljaju joj zemlje poput Italije i Grčke koje su u zadnjih nekoliko

<sup>67</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. (2013). Zagreb: Hrvatski sabor. str. 5.

godina podigle cjelokupan asortiman turističke ponude te se mnogo ljudi okreće upravo tim receptivnim tržištima.

Također, iako Hrvatska obiluje prirodnim resursima, ti resursi nisu iskorišteni u mjeri koja bi dodatno privukla strane i domaće goste. Nadalje, poznato je kako je većina turističke ponude Republike Hrvatske smješteno u primorskim krajevima, preko 88%, te nam to pokazuje kako je turistička ponuda usmjerena glavninom prema ljetnom, kupališnom i nautičkom turizmu. Manji dio je pak organiziran uz glavne prometne pravce, unutar ili pokraj nacionalnih parkova te u planinskim rekreacijskim centrima.<sup>68</sup>

Razdoblje druge polovice 20. stoljeća nastavno s poslijeratnim dobom u RH obilježava sve veća masovnost turizma i prevelika komercijalizacija turističkih destinacija. To dovodi do prevelikog pridavanja pažnje bročanim statističkim pokazateljima, a manje se naglasak stavlja na održivi razvoj koji je već sad, a u budućnosti će biti sve više, važan ukoliko se želi pozicionirati zemlju na kartu turističkih sila.

Kada se sagleda praćenje hrvatskog turizma na makro razini, dolazi se do zaključka kako se prati isključivo najjednostavniji pokazatelji same pojave koji uključuju bročane izraze te njihove odnose. To znači kako se turizam u Hrvatskoj još uvijek relativno jednostavno ocjenjuje kroz pokazatelje dolazaka i noćenja turista stoga je razumljivo još uvijek ne potpuni razvoj ciljeva i strategija turizma u Republici Hrvatskoj.<sup>69</sup>

Uzet će se za primjer prethodnog navoda grad Dubrovnik koji je prije pojave pandemije koronavirusa u 2019. godini ostvario 4.410.206<sup>70</sup> noćenja stranih i domaćih turista. Za usporedbu, 2010. godine Dubrovnik je ostvario 2.198.695<sup>71</sup> noćenja, odnosno u razmaku od 9 godina broj noćenja se povećao za 50%. U tom razdoblju se Dubrovnik popularizirao na svjetskoj razini zbog nekoliko popularnih TV filmova i serija, ali se u isto vrijeme ne sagledava na moguće negativne posljedice na staru jezgru grada, zagušenost starog grada te očuvanje znamenitosti zbog kojih ljudi i dolaze.

Snagu hrvatskom turizmu zasigurno daje i zaštita raznih organizacija na mnogim atrakcijama u zemlji pa je upravo zato i dalje stavljen naglasak na razvoj prirodnih resursa, a zanemaren razvoj

---

<sup>68</sup> Gračan, D. i Alkier Radnić, R. (2003). Analiza hrvatskog turističkog tržišta i potencijalne mogućnosti razvoja hrvatskog turizma. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 40 (71-72), 321-336. str. 6.

<sup>69</sup> Šimičić, V. (2007). Hrvatski turizam i procjene njegovih gospodarskih učinaka. *Acta turistica nova*, 1(1), 43-60. str.1.

<sup>70</sup> Dubrovnik rivijera (2021.) Pregled dolazaka i noćenja po TZ 1-12. Posjećeno: 1.7.2021. na mrežnoj stranici Dubrovnik rivijera. <https://visitdubrovnik.hr/wp-content/uploads/2021/04/Pregled-dolazaka-i-nocenja-po-TZ-1-12.xlsx>

<sup>71</sup> Dubrovnik rivijera (2021.) Siječanj – Prosinac – po turističkim zajednicama. Posjećeno: 1.7.2021. na mrežnoj stranici Dubrovnik rivijera. <https://visitdubrovnik.hr/wp-content/uploads/statistika/Sijecanj-Prosinac-2010-2009.pdf>

turističke ponude u sferi usluga i dodatnih sadržaja uz sve navedeno. Ukoliko bi se izostavila turistička ponuda koja uključuje prirodne atrakcije i kulturno povijesna baština Republike Hrvatske, vidjelo bi se kako se još uvijek kaska s novo ostvarenim turističkim atrakcijama poput razvoja kongresnog turizma, tematskih parkova, razvoja elitnih sportova poput golf terena te razvoja kvalitetno osmišljenih turističkih ruta. Upravo zbog toga je još uvijek teško uspostaviti konstantno širenje prepoznatljivog proizvodnog marketinškog miksa i aktivaciju ponude u kontinentalnom dijelu zemlje.<sup>72</sup>

Glavne turističke proizvode koji dominiraju ponudom RH čine:<sup>73</sup>

- Sunce i more
- Nautički turizam
- Poslovni turizam
- Kulturni turizam

Kod prvog proizvoda sunca i mora karakteristično je da su oni i dalje glavni motiv privlačenja stranih turista u Hrvatsku, ali postoji negativna strana kod sunca i mora, a to je sezonalnost. O sezonalnosti će se pisati u narednom odlomku. Ugodna klima, razvedena obala i brojna mjesta za posjetiti tokom plovidbe pozicioniraju Hrvatsku među poželjne destinacije na svjetskoj karti nautičkog turizma. Međutim, postoji nedostatak infrastrukture kada se govori o marinama i mjestima povezanim s usidrenjem plovila te samih popratnih sadržaja. Poslovni turizam čini otprilike 10-15% svih hotelskih gostiju te ima tendenciju rasta, ali i tu postoji barijera nedovoljne infrastrukture poput kongresnih centara. Kulturni turizam je oduvijek bio gotovo primarni razlog posjećivanja turista Hrvatske zbog njezinog povijesnog bogatstva, znamenitosti starih jezgri gradova te u novije vrijeme sve više profiliranih kulturnih događaja.

Jedno od najbitnijih obilježja turizma u Hrvatskoj neupitno je sezonalnost. To je također i čimbenik koji sprječava razvoj turizma u kontinentalnom dijelu zbog toga što se većina resursa i truda ulaže u obalu koja svoj vrhunac turističke posjećenosti doživi od travnja do listopada. U idućoj tablici izdvojit će se određene pozitivne i negativne strane te pojave.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Prijedlog strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. (2013). Zagreb: Hrvatski sabor. str.5.

<sup>73</sup> Ibidem.

<sup>74</sup> Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur. (2005). Turizam – Ekonomske osnove i organizacijski sustav, Zagreb: Školska knjiga. str 335.

Slika 9 Negativne i pozitivne strane sezonalnosti

Negativne posljedice	Pozitivne posljedice
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vremenski ograničeno radno vrijeme mnogih objekata</li> <li>• problem zapošljavanja samo tokom turističke sezone</li> <li>• nedovoljno iskorištene receptivne turističke zemlje izvan ljetne sezone</li> <li>• pritisak na aprecijaciju domaće valute</li> <li>• porast cijena tokom glavne sezone</li> <li>• prometne gužve</li> <li>• nerješeno pitanje zbrinjavanja velikih količina otpada</li> <li>• buka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postupna regeneracija prirodnih resursa izvan sezone te rasterećivanje relativno malih prostora od prekomjerne količine turista</li> <li>• nesmetano provođenje sezone građevinskih radova</li> <li>• razvoj objekata, saniranje te uređenje zelenih površina</li> </ul>

Izvor: Izrada autor prema Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur. (2005). Turizam – Ekonomske osnove i organizacijski sustav, Zagreb: Školska knjiga. str. 335.

Zbog klimatskih ograničenosti koje dopuštaju korištenje mora kao glavnog turističkog atraktivnog resursa za kupanje i ostale aktivnosti samo u ljetnim mjesecima za očekivati je kako je najveći broj noćenja ostvaren upravo tada.<sup>75</sup> Također, turisti glavnih emitivnih zemalja za Hrvatsku poput Njemačke imaju naviku provoditi odmor u skladu s godišnjim odmorima i školskim praznicima koji su većinom u ljetnim mjesecima te je to još jedan dodatni čimbenik pojačavanja sezonalnosti. U idućoj tablici je prikazan broj noćenja i dolazaka turista prema mjesecima u Republici Hrvatskoj u 2019. godini.

Tablica 1 Broj dolazaka i noćenja turista u RH prema mjesecima u 2019. godini

Mjeseci	Dolasci turista	Noćenje turista
Siječanj	207.643	504.434
Veljača	264.484	549.613
Ožujak	449.620	643.716
Travanj	1.105.999	2.975.446
Svibanj	1.569.271	4.916.614
Lipanj	2.921.391	13.016.832
Srpanj	4.325.686	25.522.680
Kolovoz	4.712.039	27.771.360
Rujan	2.170.611	10.365.761
Listopad	1.076.316	3.080.470

<sup>75</sup> Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur. (2005). Turizam – Ekonomske osnove i organizacijski sustav, Zagreb: Školska knjiga. str. 334

Studeni	390.886	819.266
Prosinac	372.200	776.739

Izvor: Izrada autora prema Turizam u brojkama 2019

Kako u dolascima, tako i u noćenjima prednjače dva najvažnija mjeseca za hrvatski turizam, srpanj i kolovoz. Kod noćenja turista, srpanj i kolovoz čine 53.294.040 noćenja, odnosno 58.6% ukupnog broja noćenja. Taj podatak govori kako je cjelokupna turistička promocija usmjerena upravo na ta dva mjeseca te se i davatelji turističkih usluga u Hrvatskoj najviše pripremaju za to razdoblje nakon kojega slijedi zimska stanka s vrlo malim brojem kako turista tako i sadržaja, poglavito u priobalnim područjima.

No, iako je Hrvatska do sada kontinuirano gradila svoju turističku prepoznatljivost na dolascima turista zbog kupanja u moru i uživanja na suncu, postoji veliki potencijal gradnje cjelogodišnjeg turizma koji bi stao na kraj pretjeranoj sezonalnosti i orijentiranosti jadranskoj obali. Vidljiv je pojačani interes turista kako stranih tako i domaćih za zimske mjesec u vrijeme blagdana i adventa, poglavito za Zagreb koji se istaknuo kao popularna advent destinacija. Također, u rastu je vinski turizam u svim vinskim regijama u Hrvatskoj kao i aktivnije proveden odmor od čistog uživanja u suncu i moru. Sagledavajući današnje trendove pri izboru turističke destinacije za odmor, turisti se orijentiraju sve više na aktivni odmor koji uključuje sportske, wellness i spa programe te programe zdravije prehrane. To govori kako prilikom biranja turističke destinacije veliku ulogu ima cjelokupni doživljaj te uvjeti samog boravka u destinaciji.<sup>76</sup>

Još je jedna karakteristika hrvatskog turizma izražajna, a to je struktura turista prema zemljama iz kojih dolaze. Tu je već dugi niz desetljeća situacija ista. U idućoj tablici prikazani su dolasci i noćenja turista prema zemljama podrijetla u 2019. godini iz koje se vidi kako njemački turisti prednjače s 23,9% ukupnih noćenja.

Tablica 2 Struktura stranog turističkog prometa po zemljama u 2019. godini

Zemlja	Struktura stranog turističkog prometa po zemljama ( u %)	
	Dolasci turista	Noćenja turista
Njemačka	16,70	23,90
Austrija	8,30	9,00
Slovenija	8,00	8,50
Italija	6,80	6,20
Poljska	5,40	7,00
Ujedinjeno Kraljevstvo	5,00	5,20
Češka	4,30	6,00

<sup>76</sup> Gračan, D. i Alkier Radnić, R. (2003). Analiza hrvatskog turističkog tržišta i potencijalne mogućnosti razvoja hrvatskog turizma. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 40 (71-72), 321-336. str. 8.



Mađaska	3,60	2,70
Francuska	3,60	1,90
SAD	3,60	3,60
Ostali	34,70	26,10
Ukupno	100,00	100,00

Izvor: izrada autora prema Turizam u brojkama 2019. godine

Turizam u Hrvatskoj ima i veliki utjecaj na uravnoteženje platne bilance s inozemstvom. Naime, bilanca plaćanja ili platna bilanca statistički je obuhvat ekonomskih transakcija između rezidenata neke zemlje s ostatkom svijeta u jednoj godini.<sup>77</sup> U Hrvatskoj turizam ima veliku ulogu umanjiti robni deficit Hrvatske s ostatkom svijeta koji se generira uvozom roba i usluga. Velikim priljevima deviza te prihodima Republike Hrvatske od turističkih aktivnosti namiruje se dobar dio deficita koji nastaje od robnih transakcija. Turizam je također i pokretač aktivnosti gospodarskih djelatnosti koji su vezani izravno i neizravno za turizam, a za hrvatski turizam je od iznimne važnosti sezonsko zapošljavanje.<sup>78</sup>

Kada se govori o turizmu kao izvozu koji ulazi u platnu bilancu, tu je riječ o nešto drugačijem izvozu zbog toga što se izvoz kod turizma događa na samoj turističkoj destinaciji te se kaže kako u turizmu potrošnja dolazi k ponudi, a ne obrnuto kao kod robnog izvoza. Vezano za to, dodatan pozitivni utjecaj turizma na bilancu plaćanja je taj što sva prodana roba i usluge u Hrvatskoj pri potrošnji inozemnih posjetitelja imaju tretman stavke „prihodi od izvoza roba i usluga po osnovi turističkih putovanja“.<sup>79</sup>

Naposljetku, zbog svega navedenoga turizam ima snažan izravan utjecaj na ukupni bruto domaći proizvod. Ukupni BDP Hrvatske je u 2019. godini iznosio 51.527 milijuna eura dok su prihodi od turizma iznosili 10.096,5 milijuna eura što čini 19,6 posto ukupnog domaćeg proizvoda Hrvatske.<sup>80</sup>

### 3.2. Specifičnost i utjecaj pandemije COVID-19 virusa na turizam u Republici Hrvatskoj

Krajem 2019. pojavili su se prvi slučajevi bolesti uzrokovane novootkrivenim virusom SARS-CoV-2 globalno zvanim „Covid-19“ ili, u Hrvatskoj, „koronavirus“. U povijesti je bilo mnogo globalnih epidemija virusa, ali je širenje novog koronavirusa posebno po tome što je svijet danas pod utjecajem snažne globalizacije te je cijeli svijet ekonomski i gospodarski povezan.

<sup>77</sup> Galinec, D. (2000). Statističko evidentiranje pozicije putovanja - Turizam u platnoj bilanci Republike Hrvatske. Zagreb: Hrvatska narodna banka. str. 2.

<sup>78</sup> Blažević, B. i Jelušić, A. (2002). Platna bilanca republike hrvatske i turizam. *Tourism and hospitality management*, 8(1-2), 127-142. str. 140.

<sup>79</sup> Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur. (2005). Turizam – Ekonomske osnove i organizacijski sustav, Zagreb: Školska knjiga. str. 275.

<sup>80</sup> Turizam u brojkama 2020. (2020). Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. str. 43.

Stoga je utjecaj koji koronavirus ima na gospodarstva i gotovo sve aspekte života veći od utjecaja svih epidemija do sada. U ovom poglavlju opisat će se tijek razvoja krize uzrokovane koronavirusom, njezine posebnosti te sam utjecaj koji kriza ima na turistički sektor u Hrvatskoj. Turistički sektor zasigurno je jedan od najviše pogođenih u krizi uzrokovanj koronavirusom te je vrlo bitno kako poduzeća iz turističke industrije reagiraju na novonastalu situaciju i koliko su otprije imali spreman sustav poslovne otpornosti kako bi očuvala poslovni kontinuitet.

### 3.2.1. Obilježja i posebnosti pandemije COVID-19 virusa

Početak 2020. godine vlasti kineskog grada Wuhana globalno su objavile kako su identificirale novu vrstu SARS virusa te da se virus vrlo lako prenosi s osobe na osobu. Ubrzo nakon otkrivanja novog virusa broj oboljelih u Kini je svakodnevno rastao te se dalo naslutiti kako će virus postati globalni problem. Usporedbe radi, 2002. godine izbila je epidemija SARS virusa koji je zahvatio uglavnom nekoliko zemalja Azije od pojave u jugoistočnoj Aziji te je svojim opsegom i učincima puno slabija od pandemije COVID-a 19.<sup>81</sup>

Pojava i masovno širenje koronavirusa bili su tako neočekivani da su mnoge zemlje bile potpuno nepripremljene za ovakav fenomen masovne zaraze virusom na globalnoj razini. Zemlje su imale različite pristupe rješavanju problema povezanih s koronavirusom pošto su same implikacije virusa na zdravlje bile nepoznanica u medicinskom svijetu. Ipak, neovisno o različitostima u pristupima borbe protiv širenja zaraze zemalja mnoge od njih zaključile su kako bez izravnog uplitanja države problem ne bi mogao biti riješen.<sup>82</sup>

Uz neke dosadašnje velike globalne krize kao što su velika depresija 1929. godine i globalna financijska kriza 2008. godine, jedino je kriza uzrokovana koronavirusom nastupila tako brzo da je u samo mjesec dana virus bio globalni problem u gotovo svakoj zemlji. Najveći problem koji se već spomenuo u slučaju koronavirusa, bila je nepoznanica implikacija na zdravlje. U početku su se pretpostavljali simptomi koji su povezani samo s respiratornim sustavom, no vrlo brzo se zaključilo kako su simptomi vrlo slični onima povezanima s običnom gripom te je sam proces detekcije zaraze postao vrlo kompliciran. Upravo zbog nepostojanja specifičnih simptoma, osim gubitka njuha i okusa, očekivano je nastala globalna panika te je veliki broj država pristupio generalnom zaustavljanju gospodarstva (eng. *lockdown*). Zaključavanje gospodarskih aktivnosti primarno je utjecalo na sektor turizma i sektor prijevoza putnika te je

---

<sup>81</sup> Matković, H. (2020). COVID-19 kriza, provedba sigurnosnih mjera i turizam. U: Utjecaj pandemije COVID-19 bolesti na turizam. Zagreb: Institut za turizam. str. 1.

<sup>82</sup> Papava, V. (2020). Features of the Economic Crisis Under the COVID-19 Pandemic and the Threat of the Zombie-ing of the Economy, *Bulletin of Georgian National Academy of Science*, 14(3), 128-134. str. 128.

uzrokovalo slom tržišta dionica koji je zatim utjecao na realni sektor.<sup>83</sup> Samo razliku novonastale pandemije i gospodarske krize od bilo koje druge do sada u modernoj povijesti može se vidjeti u vrlo brzom sveobuhvatnom „zaključavanju“ zemalja te zaustavljanju svih gospodarskih aktivnosti.<sup>84</sup>

Kao što se već utvrdilo ranije u poglavlju, kriza uzrokovana koronavirusom uistinu je jedinstvena u povijesti kako zbog svoje visoke zaraznosti i iziskivanja zatvaranja gospodarstava tako i zbog vremena u kojemu se pojavila. Naime, posljednjih pedeset godina definitivno je obilježila ubrzana globalizacija, smanjenje komunikacijskih i transportnih troškova, uspostavljanje međunarodnih dogovora o trgovini te smanjenje carina i prepreka za trgovinu. S druge strane, zadnjih deset godina svjedoči se trgovinskom ratu između Kine i Sjedinjenih Američkih Država što je bila prva prepreka kontinuiranom globalizacijskom procesu, a danas se događa situacija prisilnog zaustavljanja trgovine između zemalja zbog povećanih restrikcija kretanja ljudi i roba.<sup>85</sup> Same posljedice korona krize moći će se valorizirati tek kada bude proglašen završetak epidemije te kada se kretanje ljudi i roba ponovno dovede u domenu slobodnog kretanja.

Jedinstvenost ekonomske krize uzrokovane koronavirusom ogleda se kroz tri obilježja spomenute krize:<sup>86</sup>

- uzrok krize nije ekonomske prirode već medicinske, stoga se može reći da je kriza uzrokovana egzogeno,
- kriza je neizvjesna, što znači kako daljnji razvoj krize i epidemije ovisi o mnogim neekonomskim čimbenicima kao što su intenzitet procjepljivanja stanovništva te učestalost pojave novih sojeva virusa,
- kriza je globalna, što znači kako je epidemija zahvatila sve zemlje u određenom opsegu te kako se svako toliko novi sojevi pojavljuju na različitim lokacijama.

Iako su neizvjesnost i globalnost česta obilježja određenih kriza, obilježje neekonomske prirode je zasigurno čimbenik odmaka od proteklih kriza u zadnjih 50 godina. Naime, situacija korona krize fundamentalno je različita od kriza i problematičnih situacija koje su se pojavljivale prije pojave koronavirusa kada su ekonomisti proučavali utjecaj ekonomskih kriza na zdravstveni

---

<sup>83</sup> Ibidem. str. 130.

<sup>84</sup> Čavrak, V. (2020). Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju. EFZG working paper series, (3), 1-19. str. 7.

<sup>85</sup> Hrvatsko društvo ekonomista. (2020). Ekonomska politika Hrvatske u 2021: Hrvatska poslije pandemije. Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista. str. 1.

<sup>86</sup> Borio, C. (2020). The Covid-19 economic crisis: dangerously unique. *Business Economics*, 55, 181-190. str. 181

sustav. Sada, ekonomisti nastoje proučavati utjecaj COVID-19 virusa (medicinski uzrok) na ekonomiju.<sup>87</sup>

Govoreći o egzogenosti u slučaju korona krize, to obilježje najbolje opisuje jedinstvenost sadašnjeg stanja. Do sada, uobičajene vrste ekonomskih kriza su specifične po pojavi uzroka krize u samoj ekonomiji. Drugim riječima, uzroci uobičajenih ekonomskih kriza su endogeni odnosno unutarnji dok kod sadašnje krize uzroci nisu generirani u samoj ekonomiji nego uzrok dolazi od strane izvan ekonomije te je on egzogen ili vanjski uzrok.<sup>88</sup>

Još je jedan aspekt karakterističan za novonastalu krizu. Za razliku od svih dosad poznatih ekonomskih kriza, korona kriza sadrži čak četiri šoka:<sup>89</sup>

- šok ponude
- šok potražnje
- pad očekivanja i rast neizvjesnosti
- šok brzih loših mjera

Inicijalni šok predstavlja šok zdravstvenog sustava koji dalje uzrokuje šok same ponude zbog provođenja mjera zdravstvene zaštite kojima se zaustavljaju lokalni i globalni lanci distribucije i proizvodnje te dolazi do trošenja zaliha što posljedično dovodi do kraha ponude. Zbog naglog porasta broja smrtnih slučajeva dolazi se do straha javnosti, panike te do neizvjesnosti uslijed čega dolazi do pada potrošnje i prekida investicija koji pak uzrokuju pad novčanih tokova i strah od bankrota.<sup>90</sup>

Što se tiče šoka brzih loših mjera, tu se može spomenuti kako su mnoge mjere donesene u situaciji kada nije bilo dovoljno poznanica oko samog virusa i načina kako će se epidemija širiti po zemljama. Vezano za to ističe se razlika u odnosu na prijašnje krize u kojima je prioritet bio očuvanje ekonomije, dok je u korona krizi prioritet stavljen na očuvanje zdravlja ljudi i očuvanje ljudskih života. Imajući to na umu, treba zaključiti kako onda mjere koje se izravno poduzimaju za gospodarstvo ponovno ovise o zdravlju ljudi i dobrobiti stanovništva.

U Hrvatskoj su od pojave prvog slučaja zabilježena tri vala koronavirusa. Prvi val počeo je samim prvim slučajem 26.02.2020. godine te je trajao do kraja travnja iste godine. Drugi val

---

<sup>87</sup> Papava, V. (2020). Features of the Economic Crisis Under the COVID-19 Pandemic and the Threat of the Zombie-ing of the Economy, *Bulletin of Georgian National Academy of Science*, 14(3), 128-134. str. 129.

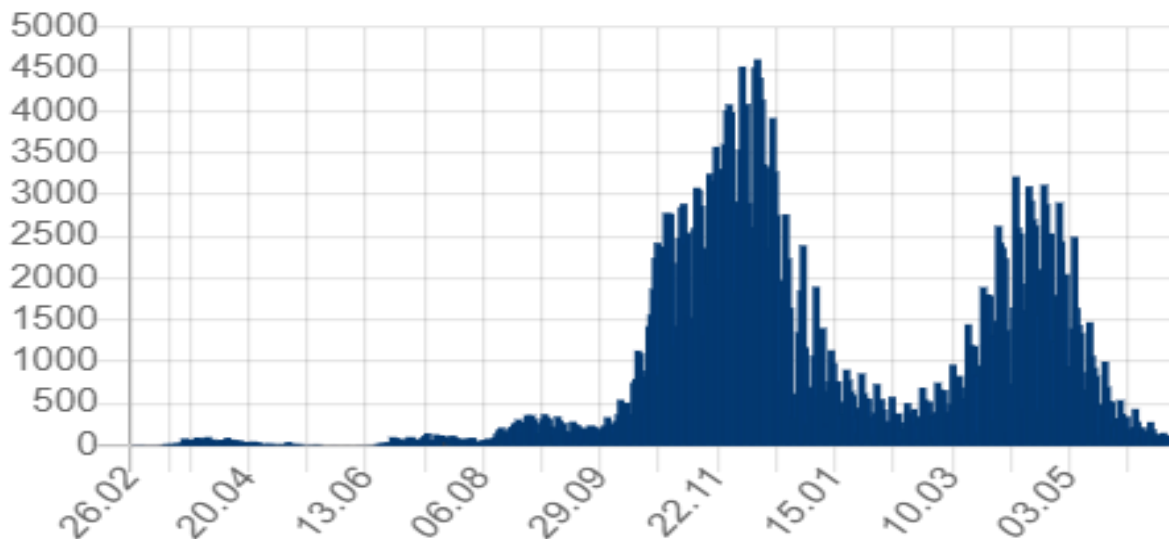
<sup>88</sup> Ibidem.

<sup>89</sup> Čavrak, V. (2020). Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju. EFZG working paper series, (3), 1-19. str. 8.

<sup>90</sup> Ibidem.

krenuo je krajem rujna 2020. godine te je završio krajem veljače 2021. godine. Ponovni porast novozaraženih krenuo je sredinom ožujka 2021. te je završio početkom lipnja iste godine. Na idućem prikazu vidljivo je kretanje broja zaraženih kroz vrijeme.

Slika 10 Broj novo zaraženih osoba kroz vrijeme u Republici Hrvatskoj



Izvor: koronavirus.hr

Naposljetku, dinamika rješavanja ovog globalnog problema pandemije koronavirusa ovisi ponajviše o dinamici procjepljivanja stanovništva. Nakon početnih problema s isporukom cjepiva državama, situacija se stabilizirala te države mogu normalno provoditi cijepljenje svojeg stanovništva. U trenutku pisanja ovog rada u Republici Hrvatskoj se cijepilo s dvije doze 875.503 stanovnika.

### 3.2.2. Utjecaj virusa COVID-19 na turistički sektor u Republici Hrvatskoj

Sama pojava koronavirusa i širenje istoga odmah su dali naslutiti negativan utjecaj pandemije na gospodarstvo, a ponajprije na turistički sektor ne samo u Republici Hrvatskoj nego i u čitavom svijetu. Ubrzo nakon proglašenja pandemije od strane Svjetske zdravstvene organizacije zemlje su počele uvoditi restrikcije za prelazak granice što je izravno značilo nemogućnost provođenja turističkih djelatnosti u punom opsegu.

Ista situacija obilježila je i pojavu pandemije u Hrvatskoj. Naime, iznenadno zaključavanje gospodarstva i blokiranje kretanja izvan županije prebivališta dogodilo se netom prije redovitog početka predsezone u Hrvatskoj te je to uvelike utjecalo na broj dolazaka i noćenja što će se u daljnjoj razradi prikazati.

Kada se govori o sektorskoj pogođenosti krizom koronavirusa, pet najviše pogođenih sektora pri pojavi koronavirusa bili su:<sup>91</sup>

- Prerada drva i proizvoda od drva i pluta osim namještaja
- Trgovina na veliko i na malo motornim vozilima
- Putničke agencije, organizatori putovanja (turoperatori)
- Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića
- Smještaj

Iz navedenih najviše pogođenih sektora može se ustvrditi kako je prosječan kombinirani utjecaj krize na nabrojane sektore prema kriterijima poslovnih prihoda i broja zaposlenih preko 80%. Također se može zaključiti kako su 4 od 5 navedenih sektora izravno ili neizravno povezani uz turizam. Trgovina na veliko i malo motornim vozilima vezana je neizravno za turizma zbog iznimno visokog udjela prodaje rent-a-car kućama, dok je za ostala tri sektora to izravno povezivo uz turistički sektor.<sup>92</sup>

Kako se u dijelu o karakteristikama krize koronavirusa navelo, ovo je kriza u kojoj se rješavanje situacije ne može provoditi bez uplitanja države. Nakon proglašavanja pandemije, oformljen je Krizni stožer Republike Hrvatske kao tijelo koje će pomagati i donositi odluke o daljnjem razvoju borbe protiv pandemije u suglasnosti s Vladom. Donesene mjere socijalnog distanciranja i ograničavanje rada ugostiteljskim objektima izravno je utjecalo na provođenje predsezone i kasnije ljetne sezone. Iduće mjere su sažete kao glavne u tom smislu:<sup>93</sup>

- zatvaranje ustanova za obrazovanje te radnih mjesta povezanih uz iste
- mjere za ograničavanje vanjskih posjetitelja i ograničavanje kontakata između osoba u institucijama
- otkazivanje, zabrana i ograničavanje masovnih okupljanja, ali i događaja kojima prisustvuje manji broj ljudi
- restrikcije koje uključuju ostanak kod kuće za čitava područja ili države te
- zatvaranje vanjskih granica ili granica regionalnih područja unutar jedne države

---

<sup>91</sup> FinInfo (2021). Analiza izloženosti hrvatskog gospodarstva pandemiji koronavirusa. Preuzeto s: [https://www.fininfo.hr/Content/documents/Analiza\\_izlozenosti\\_hrvatskog\\_gospodarstva\\_pandemiji\\_koronavirusa.pdf](https://www.fininfo.hr/Content/documents/Analiza_izlozenosti_hrvatskog_gospodarstva_pandemiji_koronavirusa.pdf) (2.7.2021).

<sup>92</sup> Ibidem.

<sup>93</sup> Matković, H. (2020). COVID-19 kriza, provedba sigurnosnih mjera i turizam. U: Utjecaj pandemije COVID-19 bolesti na turizam. Zagreb: Institut za turizam. str. 2.

Zbog svega navedenog, kao i obveze imanja negativnog testa na koronavirus ne starijeg od 48 sati za ulazak u Republiku Hrvatsku, u ljetnoj sezoni 2020. godine ostvareni su znatno lošiji rezultati turističkog sektora koji će biti prikazani u nastavku.

Unatoč prevladavajućem mišljenju kako će se nakon prvog vala koronavirus povući uslijed visokih temperatura, krajem srpnja ponovno su počele rasti brojke novozaraženih. Ipak, kako su brojke u lipnju i srpnju bile povoljne, Hrvatska je uspjela ostvariti određeni postotak noćenja iz rekordne 2019. godine. Najveći utjecaj koronavirus imao je na ugostiteljstvo i hotelijerstvo u turizmu zbog donesenih mjera koje su otežavale održavanje kontinuiranosti poslovanja. Veliki hotelski lanci su i prije pojave pandemije koronavirusa provodila sustavna čišćenja soba te dezinfekciju istih nakon korištenja soba te tokom korištenje zajedničkih prostora. Međutim, neke mjere nikada prije nisu bile uvedene za širu javnost niti za turističke objekte i tu se misli na mjere socijalnog distanciranja te obvezu nošenja maski za lice stoga će se profil turističkih aktivnosti zasigurno mijenjati u narednom periodu.<sup>94</sup>

Kada se analizira broj noćenja i dolazaka turista tu se može vidjeti pravi opseg utjecaja virusa na stanje u turizmu u 2020. godini. Na idućem prikazu vidljiv je broj noćenja i dolazaka turista u 2020. godini usporedno s 2019. godinom.

Tablica 3 Broj noćenja i dolazaka turista u Republici Hrvatskoj 2019-2020. godina

	NOĆENJA TURISTA (U 000)		DOLASCI TURISTA (U 000)	
	2019.	2020.	2019.	2020.
<b>DOMAĆI</b>	7.094	5.445	2.211	1.455
<b>STRANI</b>	84.147	35.378	17.353	5.544
<b>UKUPNO</b>	91.241	40.823	19.564	6.999

Izvor: Izrada autora prema Turizam u brojkama 2020.

Ukupno, broj noćenja je u 2020. godini uslijed pandemije pao za 123.50 % u odnosu na rekordnu 2019. godinu. U ukupnom broju noćenja i u 2020. godini najveći udio imaju strani turisti. Međutim, puno je veći pad stranih turista ( 137% ) nego domaćih turista (30.28%). Kod turističkih dolazaka je situacija s padom dolazaka još gora. U odnosu na 2019. godinu, u 2020. godini ostvaren je pad za 180% i to također najviše kod stranih turista.

U sljedećoj tablici može se vidjeti kako je broj noćenja kroz mjesece imao dinamiku smanjenja uslijed pojave koronavirusa. Vidljivo je kako je 2020. godina počela s većim brojem noćenja u

<sup>94</sup> Matković, H. (2020). COVID-19 kriza, provedba sigurnosnih mjera i turizam. U: Utjecaj pandemije COVID-19 bolesti na turizam. Zagreb: Institut za turizam. str. 4.

siječnju u usporedbi s dotad rekordnom 2019. Međutim, već u veljači je taj broj počeo opadati zbog objave prvih slučajeva u susjednoj Italiji.

Tablica 4 Broj noćenja po mjesecima u Republici Hrvatskoj 2019-2020. godina

	2019.	2020.
Siječanj	504.434	544.760
Veljača	549.613	610.491
Ožujak	943.716	289.621
Travanj	2.975.446	34.063
Svibanj	4.913.614	166.975
Lipanj	13.016.832	3.588.684
Srpanj	25.522.680	14.666.043
Kolovoz	27.771.360	16.697.261
Rujan	10.365.761	3.126.065
Listopad	3.080.470	617.927
Studen	819.266	268.598
Prosinac	776.739	183.967

Izvor: Turizam u brojkama u 2019. i 2020. godini

Ranije se spomenulo kako je najviše pogođen sektor ugostiteljstva i hotelijerstva u turizmu. Naime, 2019. godine broj noćenja u hotelima bio je 20.770.000 što relativno čini 22.8% svih noćenja dok je u 2020. taj broj pao na 5.095.000 broja noćenja što relativno čini 12.5% svih noćenja u Republici Hrvatskoj. Također, očekivalo bi se kako će u vrijeme pandemije pasti broj noćenja turista u hotelima uslijed epidemioloških mjera što i jest, ali bi bilo za očekivati i kako će relativno porasti broj noćenja u kampovima i kampiralištima što je, ali u izrazito ograničenom opsegu. 2019. godine relativni udio noćenja kampova i kampirališta u ukupnom broju noćenja iznosio je 21% dok je u 2020. godini iznosio 21.1%.<sup>95</sup> To je bilo realno za očekivati pošto je Hrvatska u lošijoj poziciji s obzirom na slabu domaću potražnju. Međutim, pozicionirana je povoljno kada se sagleda blizina glavnih europskih tržišta koja su lako dostupna automobilima i kamperima. Nasuprot tome, zračni promet u 2020. očekivano je pao s 5.065.000 ulazaka u Hrvatsku u 2019. na 914.000 ulazaka u 2020. godini imajući u vidu rizike povezane sa širenjem virusa u zračnim lukama i unutar zrakoplova te ograničenja između pojedinih država što se očituje kroz stavljanje pojedinih cjelokupnih država ili pojedinih pokrajina na crvenu ili zelenu listu od strane svake države za sebe.<sup>96</sup> Kod zračnog prometa će ostati problemi i nakon početnog slabljenja pandemije kada globalna situacija počne ići na bolje zbog toga što se za oporavak frekventnog zračnog prometa prognozira barem godinu i pol dana

<sup>95</sup> Turizam u brojkama 2020. (2020). Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. str. 22.

<sup>96</sup> Klarić, Z. (2020). Širenje korona virusa u svijetu i hrvatski turizam. U: Utjecaj pandemije COVID-19 bolesti na turizam. Zagreb: Institut za turizam. str. 3.



nakon proglašenja kraja pandemije uslijed nedovoljnog broja zrakoplova za redovan prijevoz putnika (zbog loše financijske situacije avioprijevoznika) te s druge strane zbog rashodovanja dijela stare flote aviona.<sup>97</sup>

Završno za utjecaj koronavirusa na turizam u Republici Hrvatskoj bitno je napomenuti kako je udio turizma u hrvatskom BDP-u u 2020. godini iznosio 8.9% dok je godinu ranije iznosio 19.5% te kako su prihodi od turizma u 2020. godini u visini 41.2% prihoda iz 2019. godine.<sup>98</sup> S obzirom na vrlo loša očekivanja ekonomskih analitičara hrvatskog turizma za 2021. godinu., prema podacima Hrvatske turističke zajednice do 1. rujna 2021. godine takva predviđanja su demantirana. Naime, od siječnja do kolovoza 2020. godine ostvareno je 6.848.667 dolazaka te 47.562.547 noćenja dok je u 2021. za isto razdoblje ostvareno 10.708.725 dolazaka te 67.939.539 noćenja što je porast od 56% za dolaske te 42% za noćenja.<sup>99</sup> Shodno tome, podaci na kraju godine mogli bi ići u prilog turističkom sektoru uz sam predviđen rast BDP-a za 2021. godinu od 6,8% uslijed oporavka osobne potrošnje te daljnjeg ublažavanja mjera što će utjecati na povećanu potražnju za turističkim proizvodom u pod sezoni.<sup>100</sup>

### 3.3. Iskoristivost upravljanja poslovnim kontinuitetom u turističkom sektoru

Do sada se u radu prikazalo kako implementiranje sustava kriznog menadžmenta može pospješiti održavanje poslovnog kontinuiteta na odgovarajućoj razini. Nadalje, kada je uspostavljen poslovni kontinuitet važno je znati njime upravljati, odnosno donijeti planove i formirati timove koji će se baviti održavanjem kontinuiteta. U početku ovog poglavlja se prikazalo koliko gospodarstvo Republike Hrvatske dobiva od samog sektora turizma i koliko je on važan kao pokretač razvoja u priobalnim područjima. Međutim, opisana kriza uzrokovana koronavirusom pokazala je kako krize ne moraju biti samo financijske i čovjekom izazvane, tj. one koje neće imati izravan utjecaj na fizički dolazak turista nego da mogu biti i ovakve, zdravstvene krize koje su utoliko posebne jer onemogućuju kompletan protok turista kroz turističke destinacije. U ovom će se poglavlju razmotriti važnost samog održavanja poslovnog kontinuiteta i njegovog pravodobnog planiranja u turističkom sektoru primarno u hotelijerskim kompanijama.

---

<sup>97</sup> Krsić, D. (2020). Pandemija – turizam – promet. U: Utjecaj pandemije COVID-19 bolesti na turizam. Zagreb: Institut za turizam. str. 5.

<sup>98</sup> Turizam u brojkama 2020. (2020). Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. str. 43.

<sup>99</sup> Informacija o statističkim pokazateljima turističkog prometa- kolovoz 2021.-siječanj-kolovoz 2021. (2021). Zagreb: Hrvatska turistička zajednica. str. 3.

<sup>100</sup> Hrvatska narodna banka (2021). Savjet HNB-a: U 2021. rast BDP-a od 6,8 posto. Posjećeno na mrežnoj stranici: : <https://www.hnb.hr/-/savjet-hnb-a-u-2021-rast-bdp-a-od-6-8-posto> (11.9.2021.).

Hrvatska kao iznimno popularna turistička destinacija ulaže velike napore kroz marketinške kampanje kako bi privukla što veći broj kvalitetnih gostiju. Istovremeno, hotelijerske kompanije svake godine dižu razinu usluge smještaja kako bi bile u korak sa svjetskim trendovima. Upravo je taj sektor smještaja i hotelijerstva iznimno podložan utjecajima kriza i poremećaja zbog svoje smještenosti u priobalju. Ovisnost same pozicije o infrastrukturi (brze ceste, morski putevi, zračni promet), odnosno o čovjekovom načinu transporta povećava ranjivost destinacije. Turizam je zaključan kao niti jedna druga grana gospodarstva kada je u pitanju kohabitacija unutar samog gospodarstva s drugim sektorima koji su ranije u radu navedeni.<sup>101</sup> Referirajući se na to, poremećaji u potražnji za turističkim proizvodom imaju izrazito negativan utjecaj ne samo na pojedina poduzeća nego i na čitave regije pa naposljetku i na državu, kao što je slučaj s Hrvatskom.

Turizam osim o ostalim industrijama ovisi i o uvjetima u okolini kao što su lokalna, regionalna pa čak i globalna okolina. Pritisci pod kojima se turizam može naći su klimatske promjene, pravne regulacije, prirodne katastrofe, ekonomske krize, političke nestabilnosti, teroristički napadi te manjak sigurnosti.<sup>102</sup>

Kada turisti odlučuju o dolasku u određenu destinaciju, oni uzimaju u obzir ne samo imidž destinacije već i okolinu u kojoj se destinacija nalazi. Ti drugi parametri mogu biti politička stabilnost ili odnosi zemlje destinacije s ostalim zemljama. U današnje vrijeme vrlo je lako doći do svih potrebnih informacija o kojima ovisi odluka o turističkom putovanju. S tim u vezi vrlo je bitno imati osiguran sustav kriznog menadžmenta i upravljanja poslovnim kontinuitetom koji će upravljati kvalitetom imidža destinacije i smještajnih usluga koja se šalje u tuzemnu i inozemnu javnost. Stoga je neupitno kako je sigurnost od značajne važnosti kada se govori o imidžu turističke destinacije i odluci posjetiti određenu destinaciju ili ne posebice zato što je turistički proizvod neopipljiv i ne može biti isproban prije „upotrebe“.<sup>103</sup>

U ovome se radu uzima poduzeće Valamar riviera d.d. kao primjer odgovarajućeg poslovanja poduzeća kada je u pitanju krizna situacija poput krize koronavirusa. To uključuje proaktivno promišljanje o nadolazećoj prijetnji virusa te pravovremeno reaktivno djelovanje kada se pandemija pojavila na području Republike Hrvatske kako bi se zagarantirala sigurnost svih posjetitelja i dionika iako je bilo neizbježno ostvariti lošije poslovne rezultate negoli godinu

---

<sup>101</sup> Carty, K., S. (2021). Towards a proactive, capabilitiesbased continuity framework for the hospitality and tourism industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(3), 418-430. str. 418.

<sup>102</sup> Dogantan, E. i Kozak, M., A. (2019). Resilience capacity in different types of tourism businesses. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 67(2), 126-146. str. 128.

<sup>103</sup> Ibidem.

ranije. To će biti glavna tema završnog poglavlja ovog rada. Upravo zbog opisanog odnosa poduzeća prema krizi bitno je naglasiti važnost pravovremenog formiranja sustava koji će omogućiti pripremu i nesmetane procese odlučivanja kada poremećaj nastupi.

Nastavno na riječ o pripremi za krizu i formiranju sustava upravljanja kontinuitetom, bitno je naglasiti uključenost kako privatnog tako i javnog sektora u proces oporavka kao jedno od ključnih čimbenika za uspješnost provedbe oporavka.

U idućoj tablici prikazat će se dionici (mediji, javni sektor, privatni sektor, lokalna zajednica i turisti) koji bi se trebali uključiti u proces stvaranja sustava otpornosti koji bi onda doveo do kontinuiteta poslovanja te preporučene radnje za proaktivno djelovanje u slučaju krize.

Tablica 5 Preporučene radnje prije, za vrijeme i nakon krizne situacije u turizmu

Dionici	Potrebne radnje prije krize	Potrebne radnje za vrijeme krize	Potrebne radnje nakon krize
Mediji	Iznijeti točne i konzistentne informacije u javnost i unaprijediti imidž poduzeća i sektora koji se nosi s krizom.	Opskrbljivati javnost točnim informacijama kroz cijelo trajanje krize i objavljivati precizna izvješća.	Omogućiti informacije i izvješća o poboljšanjima situacija u turističkoj destinaciji i krenuti s marketinškim aktivnostima u smjeru sigurnosti destinacije.
Javni sektor	Uključiti opis posljedica na turistički sektor u kriznom planiranju. Objediniti prikupljena iskustva iz ranijih kriza te pristupiti mjerama sprječavanja krize.	Procedure spašavanja, smještaj u slučaju opasnosti, zalihe hrane, zdravstvene usluge, nadgledanje te kanali komunikacije. Suradnja sa stranim vlastima i agencijama.	Mjere za gospodarstvo, porezno rasterećenje, naponi za poticanje ulaganja, olakšano kreditiranje poduzeća.
Privatni sektor	Upozoriti i pripremiti turiste. Omogućiti alternativu destinaciji (u korona krizi teško izvedivo). Osvještavati turiste o potencijalnim radnjama.	Upravljanje komunikacijom s turistima; potrebno je odmaknuti se od kratkoročnog promišljanja o profitu te usredotočiti se na održavanje sigurnosti turista i imidža poduzeća i destinacije.	Povećane marketinške aktivnosti i aktivnosti promocije ključ su pomoći turističkoj destinaciji kako bi se oporavila nakon krize i kako bi naposljetku poduzeće imalo veći broj noćenja i dolazaka.
Lokalna zajednica	Obavještavati turiste o razvoju situacije i omogućiti okvir o ponašanju (iznimno bitno u korona krizi).	Usmjeravati i informirati turiste o situaciji u destinaciji. Informirati ih o sigurnosti.	Prepoznati važnost turizma za ekonomski rast i razvoj.
Turisti	Najveći problem je promjena planova onih koji su već planirali putovanje.	Kritički ispitati rizik povezan s posjetom turističke destinacije.	Poboljšati imidž destinacije za koju ste zainteresirani kroz prijenos informacija od čovjeka do čovjeka i tako pripomoći oporavku destinacije i poduzeća u njoj.

Izvor: Izrada autora prema Martens, H. M., Feldezs, K., & Merten, P. (2016). *Crisis management in tourism—a literature based approach on the proactive prediction of a crisis and the implementation of prevention measures*. *Athens Journal of Tourism*, 3(2), 89-101.

U tablici 5 moguće je vidjeti kako svi uključeni u održavanje kontinuiteta destinacije, kada govorimo o poduzeću i održavanju poslovnog kontinuiteta, mogu pridonijeti bržem oporavku nakon krize. Ova tablica je također primjenjiva i na recentnu krizu povezanu s virusom COVID-

19 jer u njenom slučaju poseban naglasak potrebno je staviti na sigurnost i zdravlje ljudi. Stoga su u toj krizi najbitniji odgovarajući koraci za vrijeme krize.

Već je spomenuto ranije u teorijskoj obradi poslovnog kontinuiteta kako manjak kriznog menadžmenta i plana za upravljanje otpornošću može dovesti do ugrožavanja poslovnog zdravlja poduzeća koje se bavi hotelijerstvom. To se može dogoditi ukoliko poduzeće ne prilagodi svoje poslovanje povećanoj ugroženosti sigurnosti svojih posjetitelja te time uzrokovanim gubitkom povjerenja turista. U prilog tome idu iskustva velikih uspješnih poduzeća koju su redovito provjeravala svoje planove poslovnog kontinuiteta prije nastupa poremećaja te time povećala vjerojatnost i uspješnost oporavka od utjecaja krizne situacije.<sup>104</sup>

Kod formiranja plana održavanja kontinuiteta bitno je uvažiti ranije navedene teorijske smjernice o poslovnoj otpornosti i kontinuitetu. Posebno, u turističkom sektoru potrebno je dodatan naglasak staviti na:<sup>105</sup>

- Anticipiranje – potrebno je biti u toku s potencijalnim novim rizicima u turističkom sektoru kako tuzemno, tako i globalno.
- Procjenu – biti agiln u poslovanju znači biti pripreman za mogućnost prilagodbe planova kao odgovor na kriznu situaciju.
- Prevenciju – ova mjera nije izravno vezana uz ključno poslovanje turističkih poduzeća i turističkih destinacija, ali osigurava dodatan razlog za dolazak turista u specifičnu destinaciju. To su mjere zaštite zdravlja i sigurnosti te programi za siguran boravak koji su ključni u aktualnoj krizi koronavirusa.
- Priprema - u turizmu je proces pripreme i upravljanja kriznim planovima ključan u slučaju krize. To se može vidjeti i iz uspješnosti poduzeća pri privlačenju gostiju u krizi koronavirusa. Najčešće su uspješnija hotelijerska poduzeća koja su imala pomno kreirane programe i planove prilagođene novonastaloj situaciji koji su se mogli prilagođavati iz dana u dan.
- Odgovor na krizu i oporavak – bitno je pri završetku krizne situacije imati detaljno razrađen plan oporavka kako se ne bi trošili resursi neplanski i time produbilo utjecaj krize.

---

<sup>104</sup> Brown, W. i Grinnell, A. (2016). Business Continuity for the Hospitality Industry. Preuzeto s: <https://www.pwc.com/ml/en/publications/documents/business-resilience-and-continuity-in-the-hospitality-industry.pdf> (7.7.2021.). str. 2.

<sup>105</sup> Ibidem.

Dodatno, kada je riječ o pripremi bitno je imati izravan kontakt s vodstvom kriznih situacija za određenu destinaciju te imati jasno definiranu politiku otkazivanja rezervacija. Turisti često znaju odgoditi putovanje u određenu destinaciju kod specifičnog pružatelja hotelske usluge zbog loših uvjeta otkazivanja rezervacija. Važnost pripreme nabolje opisuje činjenica kako svaki dolar uložen u plan otpornosti donosi tri dolara olakšanja u troškovima oporavka.<sup>106</sup>

Ukoliko je napravljena sva priprema i formirao se sustav za održavanje poslovnog kontinuiteta, tada dodatno može pridonijeti bržem izlasku iz krize i čimbenik kvalitetnih internih i eksternih kanala komunikacije u kriznim situacijama. Posebno je naglašena važnost uspostavljene komunikacije u turističkoj industriji u kriznim situacijama kroz upravljanje i smanjenje negativnog utjecaja kriznih situacija uslijed pravodobno prenesenih informacija o napretku situacije te nemogućnost<sup>107</sup> dolaska netočnih informacija do osoba ključnih za vođenje poduzeća ili upravljanja destinacije.

### 3.4. Anticipativni procesi u turističkom sektoru

Pristup gradnji otpornosti u turističkom sektoru i naposljetku kontinuiteta najbolje se postiže, kako je već gore naglašeno, uključivanjem svih dionika u proces. U tablici 5 navedeni su najbitniji dionici i njihove potencijalne radnje koje pomažu u anticipiranju i oporavku od krizne situacije. Zajednički interesi svih dionika su ključ partnerstva koje vodi k izgradnji otpornosti turističkog sektora određene destinacije. Ranije navedena podjela mogućih dionika ovdje će se dodatno specificirati na iduće:<sup>108</sup>

- Putnička poduzeća – u ovu kategoriju se mogu uključiti turoperatori, putničke agencije, ugostiteljski objekti, hotelijerski konzorciji te prijevoznička poduzeća.
- Turističke zajednice – državne agencije koje promoviraju turističke destinacije. U Republici Hrvatskoj su one podijeljene na Hrvatsku turističku zajednicu kao generalnog promotora Republike Hrvatske te manje urede na gradskim i lokalnim razinama.
- Turističke organizacije – mogu biti lokalne, regionalne ili globalne. U njih spada i Svjetska turistička organizacija te mogu biti nacionalne ili internacionalne.
- Organizacije za hitne slučajeve – one uključuju sve one agencije i organizacije kojima je u domeni priprema, odgovor te oporavak iz krize. Između ostaloga, policija, hitna

---

<sup>106</sup> Queensland Government. (2019). What to do when a natural disaster affects your tourism business. Preuzeto s: [https://www.publications.qld.gov.au/dataset/cd958f89-2c05-4c0e-a33f-83c83541f2e8/resource/fc230f87-fb9c-4b61-a4aa-4f4ea160b22e/download/ditid-2701-tourism-disaster-planner-a4-ds-flyer-for-operators\\_web.pdf](https://www.publications.qld.gov.au/dataset/cd958f89-2c05-4c0e-a33f-83c83541f2e8/resource/fc230f87-fb9c-4b61-a4aa-4f4ea160b22e/download/ditid-2701-tourism-disaster-planner-a4-ds-flyer-for-operators_web.pdf) (8.7.2021.).

<sup>107</sup> Bilić, I., Pivčević, S. i Čevra, A. (2017). Crisis Management in Hotel Business – Insights from Croatia. *Communication Management Review*, 2(2), 100-118. str. 104.

<sup>108</sup> Carty, K., S. (2021). Towards a proactive, capabilitiesbased continuity framework for the hospitality and tourism industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(3), 418-430. str. 5.

pomoć i vatrogasci spadaju pod primarne organizacije hitnih slučajeva. Nadalje, regionalne i lokalne organizacije kao što su u Republici Hrvatskoj Stožer civilne zaštite koji ima bitnu ulogu u krizi koronavirusa spadaju također u ovu skupinu.

- Zakonodavna vlast – ova skupina uključuje lokalne, regionalne i državne agencije čija je svrha donošenje zakona i regulacija unutar kojih su kreirani krizni planovi.

Kod kriznog menadžmenta u turizmu bitno je razviti akcijski plan rješavanja problema koji uključuje sve gore navedene skupine. Tako će aktivni krizni menadžment biti uspješniji u anticipativnom predviđanju nadolazećih poremećaja, razvoju i implementiranju mjera za prevenciju i pripremu plana u kojemu su navedeni specifični koraci za slučaj krizne situacije.

Turistički sektor, kao jedan od najviše diversificiranih kada se govori o uključenim stranama i dionicima, zahtijeva već spomenuti pristup integracije svih dionika u efikasno rješavanje krizne situacije koja vodi održavanju daljnjeg kontinuiteta. S tim je izravno povezana i potrebna dobra komunikacija svih uključenih kako se ne bi događala asimetrija informacija kod određenih strana i kako bi se radnje mogle poduzimati simultano, što je vrlo izazovno s obzirom na broj uključenih skupina. Nakon što se sve navedeno realizira, potrebna je medijska popraćenost i uključenost kako bi javnost bila uključena u razvoj situacije i kako bi se napredak prepoznao kod potencijalnih turista. Nakon što se ovlada krizom, poželjno bi bilo prikupiti podatke i parametre koji su bili ključni za tu specifičnu kriznu situaciju kako bi se mogla graditi baza znanja koja će se ubuduće koristiti u poboljšanju anticipiranja i predviđanja poremećaja.<sup>109</sup>

U Republici Hrvatskoj, iako je turistički sektor ključan za nacionalni domaći proizvod, još uvijek svijest većine u industriji ugostiteljstva i pružatelja usluga smještaja nije u potpunosti razvijena. Većinom se planira kratkoročno i to je sada vidljivo nakon što se pojavila kriza koronavirusa jer su samo određena poduzeća koja se bave pružanjem smještaja imala spremne programe i prilagodbe poslovanja novonastaloj situaciji.

Ukoliko hrvatski turistički sektor želi povećati kompetentnost na globalnoj tržišnoj utakmici neće biti dovoljno samo razvijati turistički proizvod nego je nužno obratiti povećanu pozornost na sustav za upravljanje kriznim situacijama koji se najbolje može organizirati u tri stupnja. U prvom koraku najveći je naglasak stavljen na planiranje. Treba imati različite scenarije za različite potencijalne situacije kako bi se formirao proaktivni mehanizam za obranu u krizi te kako bi se spoznale slabosti i sposobnosti svih uključenih dionika. Nadalje, treba jasno

---

<sup>109</sup> Martens, H., M., Feldesz, K. i Merten, P., E. (2016). Crisis Management in Tourism – A Literature Based Approach on the Proactive Prediction of a Crisis and the Implementation of Prevention Measures. *Athens Journal of Tourism*, 3(2), 89-102. str. 96

definirati ulogu svakog pojedinog dionika u procesu te implementirati strategiju sustava kriznog menadžmenta bilo to u privatna poduzeća, javne institucije ili posrednike pri organiziranju turističkih putovanja. Naposljetku, kao što je prije spomenuto, vrlo je bitno bilježiti povratne informacije povezane s trenutnom krizom kako bi se olakšao anticipativni proces za nadolazeće događaje.<sup>110</sup>

Proces anticipiranja krizne situacije u turističkom sektoru, uzimajući u obzir metodu koja uključuje sve dionike, možemo podijeliti na tri dijela. Prvi dio je analiza utjecaja na poslovanje, drugi dio uključuje procjenu rizika, a treći dio je analiza daljnjih mogućnosti.<sup>111</sup>

Analiza utjecaja na poslovanje predstavlja prvu cjelinu u okviru postizanja poslovne otpornosti. Početni koraci su prepoznati strukturu dionika, odnosno organizacijsku strukturu. Nadalje, potrebno je identificirati osobe ključne za vođenje procesa prepoznavanja i učenja o utjecajima krizne situacije. U ovom koraku se definiraju i dijeljeni ciljevi dionika i zajednički naponi koji će dovesti do uspješnog oporavka od krizne situacije. Kako krizna situacija ima ponajprije utjecaj na financijsku sliku svih uključenih, tako se ovdje formiraju i vremenski planovi koji se moraju poštovati te ključne investicije koje će smanjiti i ublažiti rizik. Sve navedeno će pomoći uključenima u turistički sektor kako bi postavili prioritete u radnjama i kako bi uposlili kapacitete u rješavanje poremećaja te naposljetku prepoznali potencijal za razvoj.

Procjena rizika je ključna za svaki anticipativni proces u smislu razumijevanja utjecaja rizika na poslovanje. Ovaj korak uključuje identifikaciju, analizu i procjenu rizika krize za turistički sektor. Identifikaciju rizika potrebno je napraviti kako bi se mogli napraviti planovi za različite vrste potencijalnog poremećaja. Uslijed mnogih financijskih krizi u proteklih 50 godini, malo tko je mogao predvidjeti pojavu globalne pandemije koja će neupitno promijeniti način na koji se putuje u budućnosti. Proces procjene započinje evaluacijom vjerojatnosti pojave rizika i njegove posljedice. Za turistički sektor je ključno bilo na početku korona krize procijeniti duljinu trajanja pandemije kako bi se donijele ispravne mjere za procijenjenu duljinu trajanja. Nažalost, mnoge procjene su se početkom pandemije pokazale krivima zato što su planirale kompletno nestajanje pandemije dolaskom toplog vremena. Na kraju, utjecaj na kontinuitet u turističkom sektoru može uključivati gubitak radne snage, nemogućnost pristupa određenim lokacijama, poremećaje u lancima distribucija te gubitak značajnog dijela turističke potražnje što je bio glavni čimbenik krize uzrokovane koronavirusom.

---

<sup>110</sup> Ibidem.

<sup>111</sup> Carty, K., S. (2021). Towards a proactive, capabilitiesbased continuity framework for the hospitality and tourism industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(3), 418-430. str. 6.

Zadnji, ali možda i najbitniji korak je korak prepoznavanja mogućnosti za razvoj nakon krizne situacije. Bit ovog koraka je procijeniti kako se može iskoristiti dosadašnji manjak potražnje u sklopu pojačanih marketinških aktivnosti promocije turističke destinacije kao sigurne. Potrebno je okupiti sve ključne ljude u procesu te generirati ideje i planove za budućnost. Kriza je kobna za one dionike koji se ne pripreme za izlazak iz krize te im sam izlazak kao pozitivan ishod neće biti dovoljan za opstanak poslovanja. Ključno je prepoznati afinitete turista nakon promjene situacije te kako bi se mogli uključiti svi dionici u proces ponovnog postizanja popularnosti turističke destinacije.<sup>112</sup>

#### 4. Analiza primjene upravljanja poslovnim kontinuitetom te anticipiranja poslovne krize na poduzeću „Valamar riviera d.d.“

Nakon drugog dijela gdje se predstavila važnost formiranja kriznog menadžmenta, razvoja otpornosti te naposljetku održavanja kontinuiranosti poslovanja te trećeg dijela u kojemu se predstavio turistički sektor u Republici Hrvatskoj, njegove prednosti i mane, u četvrtom će se dijelu objediniti važnost analiziranog na primjeru. Valamar Riviera d.d. poduzeće najveći je predstavnik turističkog sektora i kao takav ima jasno istaknutu misiju i viziju u smjeru kontinuiranog poslovanja bez obzira na poremećaje na tržištu. Također, poduzeće je uzeto kao primjer u krizi uzrokovanoj Covid-19 virusom zbog pravovremene reakcije na krizu te već postojeću dobru pripremu za situacije poput pandemije. U prvom poglavlju će se detaljizirati Valamar Riviera d.d. kroz opće informacije o poduzeću. U drugom će se smjestiti poduzeće u turistički sektor Republike Hrvatske dok će se u zadnjem dijelu poglavlja detaljno sagledati sve radnje i instrumente koje je poduzeće poduzelo u svrhu smanjenja utjecaja korona krize na poslovanje. Za prikupljanje podataka o radnjama i instrumentima poduzeća koristila se metoda polustrukturiranog intervjua s odgovornom osobom iz poduzeća te analiza dostupnih javnih publikacija objavljenih na stranicama Valamar Riviere d.d.

##### 4.1. Opći podaci o poduzeću Valamar Riviera d.d.

Valamar Riviera turističko je poduzeće u čijoj je domeni upravljanje hotelima, ljetovalištima te kamping ljetovalištima u Republici Hrvatskoj te u Austriji. Osnovna djelatnost poduzeća je djelatnost ugostiteljstva i turizma te s time druge povezane djelatnosti kao što su pripremanje hrane, pružanje usluga prehrane te pripremanje i usluživanje pića i napitaka.

---

<sup>112</sup> Carty, K., S. (2021). Towards a proactive, capabilitiesbased continuity framework for the hospitality and tourism industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(3), 418-430. str. 7.



Povijest poduzeća kao takvog započinje 1910. kada je otvoren Hotel Riviera prema kojemu je poduzeće i dobilo ime. Upravljanje hotelima i povezanim vrstama smještaja započinje 1953. kada se osniva poduzeće Riviera Poreč kao prethodnica današnjeg poduzeća Valamar Riviera d.d. Od 1953. do 1999. poduzeće kontinuirano razvija svoj portfelj hotela i turističkog smještaja kroz iznimno povećanu potražnju za turističkim smještajem u Republici Hrvatskoj. Pad dolazaka i noćenja ogleda se od početka Domovinskog rata do 1995. godine kada ponovno započinje rast. 1999. godine započinje proces privatizacije i vlasničke pretvorbe kroz privatizacijsko-investicijski fond „Dom“. Poduzeće konsolidira svoj portfelj i upravljanje zaključno s 2014. godinom kada pripaja svoja povezana društva matičnom poduzeću Valamar Riviera d.d. koje iste godine počinje trgovanje dionicama na službenom tržištu Zagrebačke burze.<sup>113</sup>

Svako poduzeće pristupa tržištu sa svojom filozofijom i vrijednostima. Kako bi se pravodobno anticipiralo krizne situacije i kako bi poduzeće uspješno upravljao poslovanjem mora imati viziju poslovanja koja daje naslutiti kako poduzeće cijelo svoje poslovanje organizira prema tim vrijednostima. Poduzeće Valamar Riviera d.d. naglasilo je svoju viziju u jednoj rečenici koja sažima sav koncept turizma i hotelijerstva. Tako vizija glasi: „Savršen odmor, svaki dan, za svakog gosta.“ Vrlo je bitno pridati jednaku važnost i pažnju svakom pojedinom turistu što je ovom rečenicom naglašeno. Misija poduzeća sastoji se od tri dijela. Prvi je nastojanje poduzeća postati liderom u odmorišnom turizmu i partnerom turističkih destinacija u kreiranju autentičnih doživljaja. Drugi dio se usredotočuje na zaposlenike i goste koji su u poduzeću na prvom mjestu, a treći je dio okrenut društveno odgovornom poslovanju te stvaranju dodatne vrijednosti za dioničare što je zapravo prema korporativnom upravljanju i svrha svakog poduzeća. Također, vrijednosti se poduzeća mogu sažeti u njih pet: gostoljubivost, ambicioznost, odgovornost, inovativnost te ponos.<sup>114</sup>

Sama grupa Valamar Riviera je kreirana oko matičnog poduzeća Valamar Riviera d.d. sa sjedištem u Poreču i sedam ovisnih društva.

- Valamar Obertauern GmbH
- Valamar A GmbH
- Hoteli Makarska d.d.

---

<sup>113</sup> Valamar (2021). Povijest. Posjećeno na mrežnoj stranici: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3> (15.7.2021.).

<sup>114</sup> Valamar (2021). Misija, vizija i temeljne vrijednosti. Posjećeno na mrežnoj stranici: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/> (15.7.2021.).

- Palme Turizam d.o.o.
- Magične stijene d.o.o.
- Bugenvilia d.o.o.
- Imperial Riviera d.d.

Kreiranjem grupacije na širokom prostoru u Republici Hrvatskoj i širenjem poslovanja na Austriju, Valamar Riviera postigla je vodeću poziciju u pružanju turističkih usluga na prostoru Hrvatske.

Vlasnička struktura na dan 31.12.2020. može se vidjeti u idućoj tablici.

Tablica 6 Vlasnička struktura poduzeća Valamar Riviera d.d.

1	GOLDSCHIEDER KERAMIK GESELLSCHAFT M.B.H.	19,85 %
2	WURMBOCK BETEILIGUNGS GMBH	19,85 %
3	SATIS D.O.O.	5,18 %
4	RAIFFEISENBANK AUSTRIA D.D. - Skrbnički račun	4,43 %
5	VALAMAR RIVIERA D.D. (1/1)	3,28 %
6	OTP BANKA D.D./AZ OMF KATEGORIJE B - Skrbnički račun	2,30 %
7	ENTOR D.O.O.	2,16 %
8	CERP	1,89 %
9	HPB D.D./KAPITALNI FOND D.D. - Skrbnički račun	1,14 %
10	OTP BANKA D.D./ERSTE PLAVI OMF KATEGORIJE B - Skrbnički račun	1,09 %

Izvor: ZSE.hr

Iz tablice je vidljivo kako dva najveća udjela imaju dva poduzeća iz Beča dok ostale male dioničare ponajviše čine mirovinski fondovi Republike Hrvatske. Temeljni kapital poduzeća razdijeljen je na 126.027.542 dionice čija je zadnja cijena na dan 31.5.2021. bila 29,5 HRK. To znači kako je tržišna kapitalizacija poduzeća na taj dan bila 3.717,81 mil. HRK.

Kao što se spomenulo u početku poglavlja, poduzeće ima vrlo širok horizontalni portfelj ovisnih društava koja skupa čine vodeću grupaciju u turizmu u Republici Hrvatskoj. Poduzeće svojim uslugama pružanja turističkog smještaja posluje u Republici Hrvatskoj u Istri, na otoku Krku, Rabu, Hvaru, u Makarskoj i Dubrovniku te u Austriji na lokaciji skijališta Obertauern.

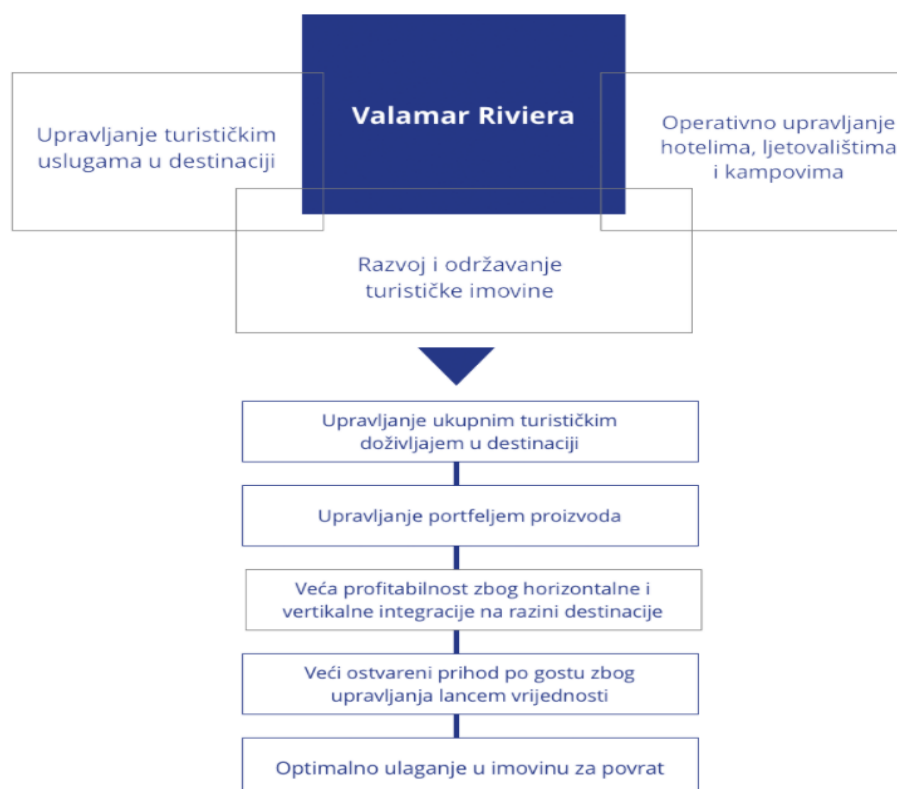
Također, smještajne jedinice poduzeća podijeljene su u „brendove“ koji se dijele na:

- Valamar Collection – izabrani luksuzni hotelski smještaj koji čini 5,8% smještajnog kapaciteta.
- Valamar Hotels & Resorts – hoteli i ljetovališta za najširu populaciju koji čine najveći dio smještajnog kapaciteta sa 18,6% udjela.

- Sunny by Valamar – povoljnija varijanta hotela i ljetovališta koja čini 16,3% smještajnog kapaciteta.
- Camping Adriatic by Valamar – smještajne jedinice kampova čine 53% smještajnih kapaciteta poduzeća.
- Pod ostale smještajne kapacitete (6,3%) spadaju kuće za zaposlenike i smještajni objekti koji su dogovoreni s vanjskim suradnicima (engl. *outsourcing*).

Poslovni model poduzeća Valamar Riviera ogleda se u integriranom upravljanju lancem vrijednosti same turističke destinacije, upravljanju vlastitog poslovanja, razvojem postojeće turističke imovine i investicijama u daljnje projekte te partnerstvom poduzeća s turističkim destinacijama. Ostvarenim partnerstvom i kontinuiranim razvojem ostvaruje se visoka razina kvalitete turističkih usluga koja dalje vodi do bolje integracije na razini kompanije i efikasnijeg upravljanja portfeljem te samim time donosi veću profitabilnost. Ovako integrirani model od razvoja usluga u turističkoj destinaciji pa do boljeg upravljanja portfeljem konačno vodi većem povratu na ostvarene investicije. Opisano se može vidjeti na slici 11.

Slika 11 Poslovni model poduzeća Valamar Riviera d.d.



Izvor: valamar-riviera.com

#### 4.2. Položaj poduzeća „Valamar Riviera d.d.“ u turističkom sektoru Republike Hrvatske

Valamar Riviera d.d. poduzeće kao predvodnik inovacija i poslovne kulture koja stavlja naglasak na gosta i zaposlenika nalazi se na pročelju deset najvećih poduzeća u Republici Hrvatskoj prema poslovnim prihodima. Tablica 7 prikazuje poduzeća iz klasifikacije Hoteli i sličan smještaj. Najveća tri subjekta u djelatnosti drže 26,07% udjela u poslovnim prihodima dok deset najvećih drže 41,86% udjela. Poduzeće Valamar Riviera d.d. zauzima prvo mjesto s 2.055.240.465 HRK poslovnih prihoda odnosno 12,07% udjela u ukupnoj djelatnosti.

Tablica 7 Poslovni prihodi 10 najvećih poduzeća u djelatnosti Hotela i sličnog smještaja u 2019. godini

Redni broj	Poduzeće	Poslovni prihodi	Udio
1.	Valamar Riviera d.d.	2.055.240.465	12,07%
2.	MAISTRA d. d.	1.223.779.094	7,19%
3.	PLAVA LAGUNA d. d.	1.158.232.963	6,80%
4.	Jadranski luksuzni hoteli	540.093.443	3,17%
5.	Arena Hospitality Group	536.382.549	3,15%
6.	SOLARIS d.d.	364.313.709	2,14%
7.	Liburnia Riviera Hoteli d.d.	325.967.694	1,91%
8.	ADRIATIC d.d.	324.046.698	1,90%
9.	JADRANKA TURIZAM d.o.o.	299.799.125	1,76%
10.	TURISTHOTEL d.d.	298.700.486	1,75%
Poslovni prihodi UKUPNO		7.126.556.226	41,86%
Ostatak industrije		9.897.004.674	58,14%

Izvor: Izrada autora prema podacima FINA-e

Također, i kod analize deset najvećih poduzeća u hotelskoj industriji prema kriteriju dobiti prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA) Valamar Riviera d.d. nalazi se na prvom mjestu s 794.611.127 HRK dobiti prije kamata, poreza i amortizacije, odnosno 15,47% udjela u djelatnosti. Tablica 8 prikazuje deset najvećih poduzeća u Republici Hrvatskoj prema tom kriteriju.

Tablica 8 EBITDA najvećih deset poduzeća iz djelatnosti Hotelskog i sličnog smještaja u 2019. godini

Redni broj	Poduzeće	EBITDA	Udio
1.	Valamar Riviera d.d.	794.611.127	15,47%
2.	PLAVA LAGUNA d. d.	449.248.092	8,75%
3.	MAISTRA d. d.	429.051.289	8,36%
4.	Jadranski luksuzni hoteli	211.942.146	4,13%
5.	Esplanade Oleander d.o.o.	152.719.726	2,97%
6.	Arena Hospitality Group d.d.	150.693.436	2,93%
7.	TURISTHOTEL d.d.	139.194.464	2,71%
8.	Liburnia Riviera Hoteli d.d.	118.908.982	2,32%
9.	SOLARIS d.d.	116.493.842	2,27%
10.	HUP-ZAGREB d.d.	105.837.217	2,06%
EBITDA prvih deset poduzeća		2.668.700.321	51,97%

Poduzeće ukupno upravlja portfeljem koji čini 36 hotela i ljetovališta te 15 kamping ljetovališta što ih svrstava u najvećeg davatelja usluga smještaja u Republici Hrvatskoj. Od ukupno 607 hektara zemljišta, 48% je u vlasništvu poduzeća dok je 52% zemljišta pod koncesijom. Također, kada bi se gledala površina zemljišta poduzeća uz Jadransko more, onda bi ono pokrivalo 38 kilometara obalnog područja.<sup>115</sup>

Struktura gostiju prema zemljama dolaska vrlo je slična strukturi gostiju Republike Hrvatske generalno gledajući. Njemački gosti prednjače s 41% udjela, zatim idućih šest redom: slovenski gosti s 10%, austrijski s 9%, češki sa 7%, hrvatski sa 6%, poljski s 5% te talijanski gosti s 4% udjela. Turisti ostalih zemalja ostvaraju 18% udjela u ukupnim komercijalnim noćenjima. Ukupan broj gostiju u 2019. godini iznosio je 1.179.832, dok je u pandemijskoj 2020. godini taj broj pao na 345.347 gostiju što je pad od 71%. Ukupni broj zaposlenih u visokoj sezoni kao najrelevantniji pogled na djelatnost hotelskog smještaja iznosio je u 2019. godini 7.068, dok je u 2020. taj broj iznosio 4.447 zaposlenika što je pad od 37% uslijed smanjenog obujma poslovanja. Također, u prilog privlačenju zaposlenika ide i titula 6. mjesta najpoželjnijeg poslodavca u Republici Hrvatskoj.

U prethodnom dijelu prikazala se struktura poduzeća prema kategorijama smještaja. Kod neto operativnih prihoda najveći udio zauzimaju hoteli i ljetovališta kao glavni čimbenik poslovanja s 1.565 milijuna HRK prihoda, odnosno 72,8% udjela u 2019. godini dok kamping ljetovališta sudjeluju u prihodima s 539 milijuna HRK, tj. 25% udjela u neto operativnim prihodima poduzeća.

Valamar Riviera d.d. također je i vodeća grupa u turističkom sektoru Republike Hrvatske kada se sagleda iznos investicija koje iznose 6 milijardi HRK u posljednjih 16 godina. Kontinuitet investicija prekinut je djelomično početkom pandemije. Naime, početkom 2020. godine planirano je preko 800 milijuna HRK investicija koje bi bile usmjerene na povećanje kvalitete usluga hotelskog luksuznog smještaja. Tako je investicijski ciklus u 2020. godini smanjen za 120 milijuna kuna te se oprezno obavlja daljnje planiranje uslijed neizvjesnosti ishoda pandemije. Uz realne investicije u komplekse, poduzeće vrši kontinuirano ulaganje u kulturu poduzeća i programe društveno odgovornog poslovanja u koje je uložilo 129 milijuna kuna u

---

<sup>115</sup> Valamar Riviera d.d. (2021). 2020. Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje. Preuzeto s: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf> (17.7.2021.). str. 18.

2019. godini što je omogućilo brži i efikasniji odgovor na pandemiju u 2020. godini.<sup>116</sup> Detaljna analiza provedenih mjera i akcija u pandemiji COVID-19 virusa bit će provedena u idućem poglavlju.

### 4.3. Metodologija istraživanja

Prilikom pisanja ovog diplomskog rada podaci za razradu teorijskog dijela krize, kriznog menadžmenta, upravljanja poslovnim kontinuitetom, turističkog sektora u Republici Hrvatskoj te posebnosti COVID-19 krize dobiveni su iz sekundarnog istraživanja, odnosno istraživanjem i korištenjem domaće i strane znanstvene i stručne literature, internetskih izvora te publikacijama poduzeća koje je korišteno kao primjer u ovom radu.

Za istraživanje anticipativnog upravljanja krizom te primjene upravljanja poslovnim kontinuitetom u poduzeću Valamar Riviera d.d. u ovome se radu koristilo primarno istraživanje metodom dubinskog polustrukturiranog intervjua, koja se koristi gotovo u svim područjima znanosti, s osobom iz višeg menadžmenta ljudskih potencijala u destinacijama. Prikupljeni podaci korišteni su u svrhu potkrepljivanja učinaka upravljanja poslovnim kontinuitetom u poduzećima na primjeru poduzeća Valamar Riviera d.d.

### 4.4. Analiza anticipativnog upravljanja krizom te primjene upravljanja poslovnim kontinuitetom u poduzeću „Valamar Riviera d.d.“ za vrijeme pandemije

Za potrebe ovoga rada kao primjer pregleda očuvanja kontinuiteta poslovanja i važnosti upravljanja kontinuitetom i rizicima uzeto je poduzeće Valamar Riviera d.d. iz Poreča. Turbulentna 2020. godina donijela je mnoge izazove s kojima su se gospodarstva i poduzeća morala nositi kako bi očuvala radna mjesta i nastavila poslovanje. Kao turističko poduzeće, Valamar Riviera bila je kao što se već ranije istaknulo među najviše pogođenim poduzećima s aspekta pogođenosti sektora u Republici Hrvatskoj u korona krizi. Podaci za pregled aktivnosti, mjera i metoda poduzetih u svrhu upravljanja i održavanja kontinuiteta generirani su u polustrukturiranom intervjuu s menadžmentom poduzeća.

#### 4.4.2. Poslovni rezultat poduzeća Valamar Riviera d.d. u pandemijskoj 2020. godini

U ovome će se podulomku prikazati utjecaj pandemije na financijske rezultate poduzeća i operativne pokazatelje. 2020. godina je u poslovanju kako Valamara tako i ostalih hotelijerskih poduzeća značila poslovanje do sredine ožujka te ponovno otvaranje smještajnih jedinica potkraj svibnja. Valamar Riviera svoje je objekte privremeno zatvorio uslijed pandmije 15.

---

<sup>116</sup> Valamar Riviera d.d. (2021). Godišnje izvješće za 2020. godinu, Preuzeto s: <https://valamar-riviera.com/media/431283/godis-nji-izvjes-taj-za-2020-konsolidirani.pdf> (17.7.2021.).str. 28.

ožujka 2020. godine te je taj period zatvorenosti trajao do 22. svibnja iste godine. Dakle, operativno se poslovanje u 2020. godini odvijalo efektivno kroz period od 10 mjeseci umjesto 12.

Slika 12 Financijski rezultati poduzeća Valamar Riviera d.d. u 2020. godini te usporedba s godinom ranije

	2019.	2020.	2020./2019.
Ukupni prihodi	2.218.828.166	696.901.773	-68,6%
Poslovni prihodi	2.207.678.790	675.610.635	-69,4%
Prihodi od prodaje	2.139.319.744	642.478.457	-70,0%
Prihodi pansiona (smještaj i hrana i piće pansiona) <sup>3</sup>	1.781.619.705	531.636.818	-70,2%
Operativni troškovi <sup>4</sup>	1.385.486.291	530.527.177	-61,7%
EBITDA <sup>5</sup>	768.955.392	103.189.578	-86,6%

Izvor: Godišnje izvješće Valamar Riviere za 2020. godinu

U rekordnoj za poslovanje 2019. godini ostvareno je 2.2 mlrd. ukupnih prihoda te se njihov rast očekivao i u 2020. godini. Međutim, uslijed pandemije i smanjenog obujma kako poslovanja tako i turističkih dolazaka u Republiku Hrvatsku ukupni prihodi su se smanjili za 68.6% na 696 milijuna HRK. Na toliki pad ukupnih prihoda utjecao je pad prihoda od prodaje te pad ostalih poslovnih prihoda. Pad prihoda od prodaje iznosio je 1.496,8 milijuna HRK, odnosno 70% u 2020. u odnosu na 2019. godinu te taj pad prvenstveno čini pad prihoda pansiona. Ostali poslovni prihodi ostvarili su pad s 35.2 milijuna HRK u 2019. godini na 33.1 milijun HRK u 2020. većinom kao rezultat manjka jednokratnih prihoda od izvangrupne prodaje dugotrajne imovine, tj. materijalne neoperativne imovine iz 2019. godine. Također se može vidjeti izniman pad zarade prije kamata, poreza i amortizacije od 86,6% s razine od 768,9 milijuna HRK u 2019. godini na razinu od 103,1 milijuna HRK u 2020. godini. Struktura i promjene troškova obradit će se opširnije u nastavku.

Slika 13 Struktura ukupnih poslovnih rashoda poduzeća Valamar Riviera d.d. u 2020. u odnosu na 2019. godinu

(u kunama)	2019.	2020.	2020./2019.
Operativni troškovi <sup>20</sup>	1.385.486.291	530.527.177	-61,7%
Ukupni poslovni rashodi	1.913.825.576	1.070.375.000	-44,1%
Materijalni troškovi	609.249.061	254.642.998	-58,2%
Troškovi osoblja	583.409.043	189.951.093	-67,4%
Amortizacija	474.514.405	496.444.044	4,6%
Ostali troškovi	197.392.249	89.097.655	-54,9%
Rezerviranja i vrijednosna usklađenja	9.415.580	30.223.911	221,0%
Ostali poslovni rashodi	39.845.238	10.015.299	-74,9%

Izvor: Godišnje izvješće Valamara za 2020. godinu

Ukupni poslovni rashodi su se u 2020. godini smanjili za 44,1% odnosno 843,5 milijuna HRK i strukturu rashoda čine materijalni troškovi, troškovi osoblja, amortizacija, rezerviranja i vrijednosna usklađivanja te ostali troškovi i rashodi.



Značajno smanjenje obujma poslovanja uzrokovano pandemijskim poremećajem turističkih tokova prouzročilo je za 58,2% pad materijalnih troškova s razine od 609,2 milijuna HRK u 2019. godini na razinu od 254,6 milijuna HRK u 2020. godini.

Troškovi osoblja imali su udio činili su 30,5% ukupnih poslovnih rashoda u 2019. godini dok je taj udio u 2020. pao na 17,7%. Troškovi osoblja apsolutno su se smanjili za 393,5 milijuna HRK, odnosno za 67,4% u 2020. u odnosu na 2019. godinu. Uzroci tomu mogu se naći u neaktivnosti objekata u turizmu od 13.03.2020. do 22.05.2020. i njihovom parcijalnom otvaranju tokom podsezone i sezone. To je nadalje uzrokovalo nižu potrebu za radnom snagom, posebice radnicima koji inače rade samo u sezoni. Nasuprot tome, Valamar je uspješno zadržao sva radna mjesta, a smanjenje troškova moguće je bilo uz pomoć državnih potpora gospodarstvu te će se ovaj segment kasnije pojasniti u dijelu povezanom s anticipativnim radnjama Valamara u pandemiji.

Amortizacija je uslijed intenzivnog investicijskog ciklusa poduzeća porasla na razinu od 496,4 milijuna HRK u 2020. godini s razine od 474,5 milijun HRK u 2019. godini.

Stavka rezerviranja i vrijednosnih usklađenja ostvarila je porast s razine od 20,8 milijuna HRK u 2019. na 30,2 milijuna HRK u 2020. godini uslijed rezerviranja za sudske sporove i dugoročnih rezerviranja za otpremnine i jubilarne nagrade. Ostali troškovi ostvarili su ukupni pad od 54,9% u odnosu na 2019. godinu zbog oskudnog operativnog poslovanja te posljedično manjeg troška smještaja, prehrane, dnevnica zaposlenika.

Vrlo je bitno za održavanje poslovnog kontinuiteta smanjenje operativnih troškova u iznosu od 855 milijuna HRK u 2020. godinu u odnosu na godinu prije što je relativno 61,7% smanjenje. Razlog ovolikom smanjenju ponovno se nalazi u smanjenom obujmu poslovanja, ali i novim sveobuhvatnim mjerama štednje koje će biti objašnjene u nastavku.

#### 4.4.2. Rizici poduzeća Valamar Riviera d.d.

Kao poduzeće u turističkom sektoru, Valamar Riviera u opsegu globalnih kretanja izravno je i blisko vezana kako s realnim tako i s financijskim aspektom ekonomije, političkim i geografskim okruženjem u kojemu se nalazi te zadnjih godine veoma važnom ekološkom održivošću poslovanja. Poslovanje jednog poduzeća u turističkoj destinaciji iznimno je bitno za napredak same destinacije i ostalih poduzeća u njoj te je na isti način i obrnuto, bitna je povezanost utjecaja održavanja destinacije na poslovanje poduzeća.



Poduzeće kao lider u industriji turizma prati rizike i procjenjuje ih na mikro i makro razini u tuzemstvu i inozemstvu te sukladno zaključcima donosi daljnje planove za naredni period. Kod procjene samih rizika, poduzeće primjenjuje proaktivni pristup sagledavajući utjecaj svakog pojedinačnog rizika na potencijalne izazove i prilike koje rizik donosi. Upravo taj proaktivni pristup i upravljanje rizicima kao bitan čimbenik u poslovanju diferencira poduzeće od konkurencije u poslovnom okruženju.

Proces upravljanja rizicima u Valamar Riviera čini pet koraka:

1. Identifikacija potencijalnih rizika u poslovanju
2. Analiza i procjena prepoznatih rizika
3. Definiranje aktivnosti i dodjeljivanje odgovornosti kako bi se omogućio efikasan doprinos upravljanju rizicima
4. Nadzor i praćenje poduzetih aktivnosti s ciljem izbjegavanja pojave disruptivnih događaja
5. Razmjena informacija o rezultatima upravljanja rizicima<sup>117</sup>

Nadalje, prepoznati rizici s kojima se poduzeće susreće u poslovanju dijele se na:

- **Financijske rizike** – oni su povezani s financijskim varijablama koje podrazumijevaju potencijalne poteškoće u podmirivanju obveza, probleme s likvidnošću i upravljanjem dugom poduzeća.
- **Poslovne rizike** – oni obuhvaćaju potencijalne promjene u ponudi i potražnji za proizvodom i uslugom, konkurenciji te kako se poduzeće prilagođava stalnim promjenama trendova u industriji.
- **Operativne rizike** – mogu proizaći iz lošeg upravljanja informacijama, određenih propusta u operativnom upravljanju koji donose manjkavosti u internim procedurama i ostalih sektora u poduzeću.
- **Globalne rizike** – iz ove skupine rizika je proizašla kriza uzrokovana koronavirusom, a obuhvaća prirodne nepogode, pandemije bolesti, političke nemire te ratove. Na ove rizike poduzeće nema utjecaja.
- **Regulatorne rizike** – oni obuhvaćaju neusklađenost zakonskih propisa, nestabilnost vlasti i zakonskih promjena koje imaju utjecaj na poslovanje poduzeća te učestale promjene poreznih politika.

---

<sup>117</sup> Valamar Riviera d.d. (2021). Godišnje izvješće za 2020. godinu, Preuzeto s: <https://valamar-riviera.com/media/431283/godis-nji-izvjes-taj-za-2020-konsolidirani.pdf> (17.7.2021.).str. 32.

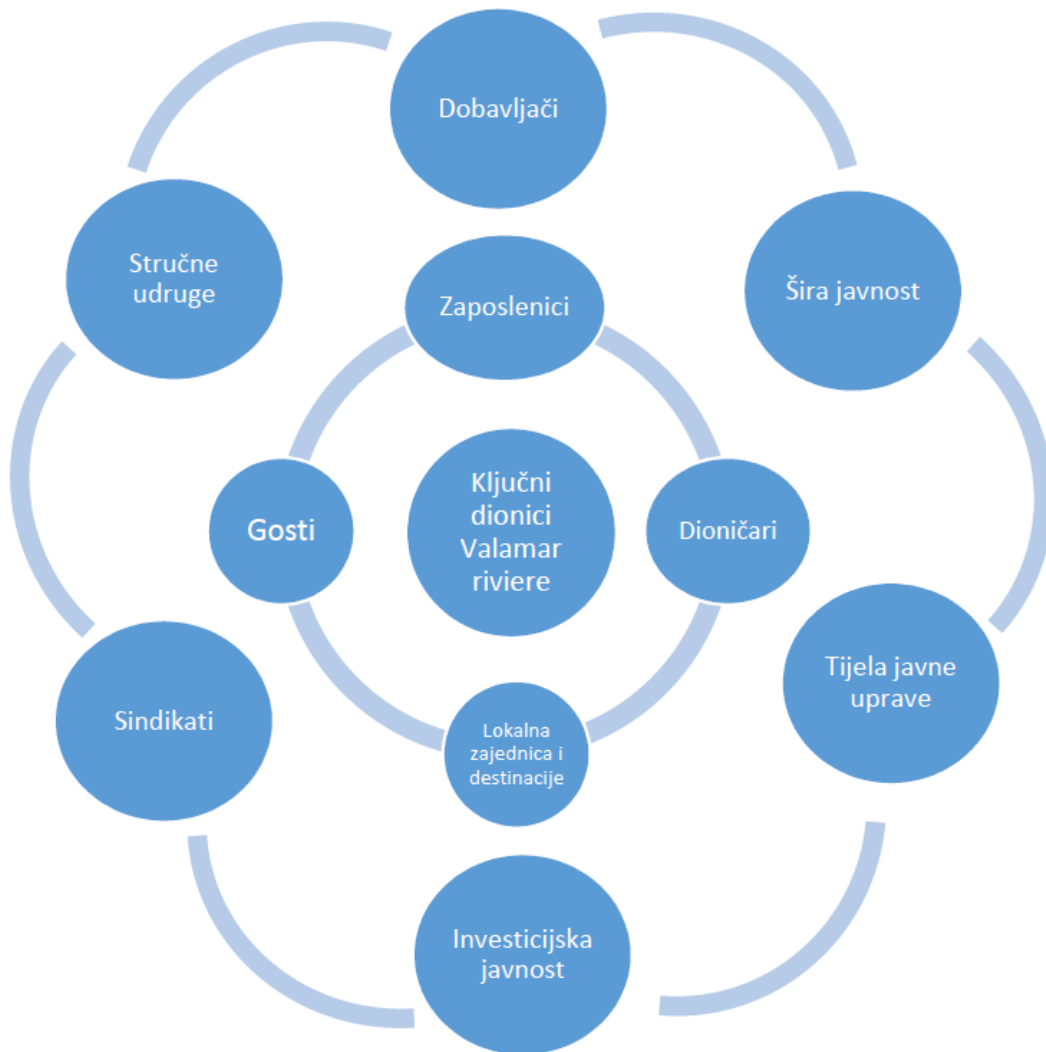
Ovdje je potrebno istaknuti globalne rizike kao izvore rizika jer upravo u tu skupinu spadaju pandemije poput one koja je uzrokovala korona krizu u 2020. godini. Valamar Riviera od početka pojave prvih slučajeva u svijetu proaktivno je pratila razine rizika i utjecaja na poslovanje, a naročito na emitivno važnim tržištima za Republiku Hrvatsku. Poduzeće se zateklo u iznimno izazovnoj situaciji zbog naglog otkazivanja rezervacija i popratnih usluga u sklopu turističkih agencija i gostiju.

#### 4.4.3. Upravljanje poslovanjem u pandemiji virusa COVID-19

Kako se već spomenulo u odlomku o primjenjivosti upravljanja poslovnim kontinuitetom u turističkom sektoru, najučinkovitiji pristup kontinuitetu je onaj uključivanja svih dionika povezanih s poduzećem i turističkom destinacijom u poslovanje te koordinacija rizika i upravljanja njima međusobno. Valamar Riviera aktivno je uključena u rad udruženja institucija koje svojim radom pridonose razvoju destinacije, povećanju standarda usluge te turističke ponude u cjelini.

Na idućem prikazu vidljivi su svi povezani dionici s poduzećem Valamar Riviera:

Slika 14 Dionici poduzeća Valamar Riviera d.d



Izvor: Godišnje izvješće za 2020. godinu Poduzeća Valamar Riviera d.d.

Najuže povezani dionici s poduzećem su gosti, zaposlenici, lokalna zajednica destinacije te dioničari društva. Zadovoljstvo zaposlenika proizlazi iz zdrave i poštene poslovne etike koju dalje zaposlenici prepoznaju kroz odnos prema njima, kvalitetne plaće koje prate troškove života u okruženju te uvjete rada. Kroz pandemiju programima koji će kasnije biti prikazani uspješno su zadržana sva radna mjesta u poduzeću. Gosti su ključni kupci proizvoda hotelijerskog poduzeća te je ključno bilo u 2020. godini očuvati zdravlje gostiju te im pružiti siguran smještaj. Povezanost lokalne zajednice bitna je zbog koordinacije dolaska gostiju te praćenja aktualnih novosti vezanih za destinaciju. Kada se sve navedeno uspješno poveže, tada se generira dodatna vrijednost za dioničare i daljnje investicije u razvoj poduzeća.

Vanjski povezani dionici s poduzećem su dobavljači, šira javnost, tijela javne uprave, investicijska javnost, sindikati te stručne udruge. Svi oni su bitni zbog praćenja kretanja na

razini države, prava radnika, kanala distribucije kod dobavljača te mijenja šire javnosti. Poduzeće mora uložiti veliki napor kako bi koordiniralo utjecaj svih dionika i kako bi te utjecaje integriralo u proces upravljanja poslovnim kontinuitetom što je iznimno važno za trajanja pandemije koronavirusa, ponajviše kod šire javnosti i dobavljača.

Odmah pri prvoj pojavi koronavirusa u Republici Hrvatskoj 25.02.2020. oformljen je Odbor za krizne situacije odnosno Odbor za upravljanjem rizika. Putem Odbora napravljena je centralizacija odlučivanja i uspostavljena je krizna organizacija s jasno definiranim procesima donošenja odluka i uspostavljanja ravnoteže u poduzeću za vrijeme trajanja pandemije. Također, putem Odbora aktivno je pristupljeno ublažavanju i kontroliranju potencijalnih rizika te je dodatno usvojen Pravilnik o upravljanju rizicima. Zadaće i dužnosti Odbora uključivali su:

- Ocjenjivanje rizičnosti različitih događaja
- Procjenjivanje kako pandemija utječe na poslovanje i zaposlenike poduzeća te goste
- Donošenje novih mjera kojima će se zaštititi goste, zaposlenike i imovinu unutar Valamar Riviere te
- Organizaciju procesa poslovanja za vrijeme pandemije

Odbor ima zadatak u pandemiji, ali i u drugim kriznim situacijama, ovisno o intenzitetu i okolnostima disruptivnog događaja, odlučivati i procjenjivati izmjene financijskog, poslovnog i pričuvnog plana te odlučivati o eventualnoj aktivaciji eskalacijskih planova koji za cilj imaju sačuvati likvidnost i kontinuitet poslovanja.

Aktivnim pružanjem općih, ali u prvom redu relevantnih informacija te osiguravanjem mjera prevencije pojave i kontrole širenja virusa COVID-19 razvijeni su sveobuhvatni operativni procesi za upravljanje kriznim situacijama. Time se također postavio temelj programima koji su za cilj imali zaštititi zdravlje gostiju i Valamarovih zaposlenika.

Kako se na početku ovog odlomka prikazalo, Valamar ima razvijenu komunikaciju sa svim dioničarima uključenim u poslovanje poduzeća i razvoj same turističke destinacije. To je vrlo bitno naglasiti budući da je pri pojavi pandemije Valamar intenzivirao transparentnu kriznu komunikaciju sa svim dionicima stavljajući naglasak na nadležne državne i lokalne vlasti koje su vezane za mjere potpore i pomoći gospodarstvu i turističkom sektoru zbog pojave virusa. Na taj način Valamar je osigurao povjerenje kod investitora i javnosti kao temelj za savladavanje krize.

Sve strategije koje su postojale do početka pandemije zamijenili su u poduzeću tzv. „strateški akcijski planovi“ čija je zadaća ostvariti postavljene operativne ciljeve koji su zamijenili dotadašnje strategije poduzeća. Kao što se već naglasilo, uz postavljanje strateških akcijskih planova u početku se oformio i Odbor za krizne situacije te je paralelno s time usvojen i novi krizni budžet prilagođen očekivanim kretanjima pandemije u Hrvatskoj i na globalnoj razini. Poduzeće je u ovoj krizi školski napravilo tranziciju s dugoročnih strateških ciljeva u kratkoročne (*eng. day-to-day*) operativne ciljeve uz pomoć spomenutih strateških akcijskih planova. Također, donošenje ispravnih SAP-ova bitno je iz razloga što je u krizi potrebno odluke donositi trenutno ili u vrlo kratkom roku kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja.

Postavljeno je šest strateških akcijskih planova u 2020. godini, a to su:

1. Pauza-restart program
2. Sigurnost
3. Investicije
4. Likvidnost
5. Pokretanje poslovanja
6. Krizna komunikacija

Pauza-restart program bio je temeljni akcijski plan za očuvanje kontinuiteta pomoću očuvanja svih radnih mjesta. 1. travnja 2020. godine pokrenut je program u dogovoru sa socijalnim partnerima s kojima je potpisan sporazum na 12 mjeseci. Uvjet za taj program bila je subvencija Vlade za zaposlenike u pandemiji umjesto da se isplaćuje naknada za nezaposlene u slučaju da završe na burzi rada. Tako je osigurana naknada u iznosu od 60% plaće, a ne manje od 4.250 HRK neto za zaposlenike bilo da rade na određeno ili neodređeno vrijeme. Stalnim sezonskim radnicima također je omogućen ulazak u program kako bi se očuvala stabilnost kako poduzeća tako i zaposlenika i njihovih financija.

U sklopu programa napravljena je i proaktivna rotacija zaposlenika na turističke destinacije u kojima je operativno poslovanje bilo intenzivnije te su neki zaposlenici prebačeni u duge odjele i na druge operacije. Na taj način su sačuvana radna mjesta kako ne bi došlo do otpuštanja zaposlenika, a u isto vrijeme su osigurali kontinuitet određenih destinacija s većom potražnjom.

Kad se sagleda financijska strana ovog programa, evidentno je da je napravljena obustava isplata dividende za 2019., članovi Nadzornog odbora poduzeća odustali su od primanja naknada do kolovoza 2020. godine, a kasnije smanjili naknade za 30% te je menadžmentu umanjena isplata plaće također za 30%. Time je osigurana dodatna likvidnost za amortizaciju

krize i potencijalni rast u 2021. te je omogućena normalna isplata plaća ostalim zaposlenicima. Paralelno uz pauziranje poslovanja, planiralo se i ponovno pokretanje gdje je najvažnije bilo već spomenuto očuvanje likvidnosti poduzeća, kao i prilagođavanje turističkih proizvoda i usluga, a sve u cilju povećanja sigurnosti gostiju te ubrzanja potpune digitalizacije poduzeća.

U pandemiji je u poduzeću prvenstveno bio cilj očuvati zdravlje i sigurnost zaposlenika i gostiju. Tako je drugi akcijski plan orijentiran na sigurnost i programe vezane za očuvanje iste. Sve što se može i mora napraviti kako bi se očuvalo zdravlje zaposlenika i gostiju ugrađeno je u skupinu programa jednog krovnog naziva „*V Health & Safety*“. Ovaj program predstavlja sveobuhvatni portfelj kako sigurnosnih tako i ekoloških, a napose zdravstvenih standarda koji su zavidnu razinu postigli unaprjeđenjem svih protokola čišćenja čime se željelo poboljšati higijenu u svim objektima u poduzeću. Uveden je u ožujku 2020. godine nakon pojave prvih slučajeva koronavirusa u Hrvatskoj i obuhvaća tri ključna područja u hotelijerstvu:

- *V Health & Safety CleanSpace* – ovaj program uključuje osnažene protokole čišćenja objekata prema preporukama Svjetske zdravstvene organizacije. U program ulazi i potpuna dezinfekcija soba, apartmana i mobilnih kućica prije dolaska gostiju i pojačane standarde čišćenja dijeljenih prostora.
- *V Health & Safety Food* – program omogućava u svim restoranima i barovima koji su u sklopu Valamarovih objekata najvišu razinu sigurnosti prehrambenih proizvoda koji se poslužuju gostima. Svi procesi, počevši od proizvodnje, preko dostave i pripreme pa sve do serviranja krajnjim gostima podliježu mehanizmima potpune kontrole. Također, redovito se provodi edukacija zaposlenika kako bi se osigurali uvedeni standardi sigurnosti i kvalitete.
- *V Health & Safety Management* – u sve Valamarove objekte uveden je tim s menadžerom na čelu koji je gostima dostupan cijeli dan i noć tijekom cijelog boravka kako bi se osigurala pravodobna zdravstvena skrb za goste u slučaju potrebe. Ovaj program podrazumijeva upravljanje ukupnom sigurnošću gostiju i on uključuje integraciju svjetskih standarda i kontrole korištenja sadržaja za vrijeme boravka na destinaciji.

Treći po redu akcijski plan odnosi se na investicije i njihovu reorganizaciju uslijed pandemije. Početkom 2020. godine Valamar je bio u velikom naletu investicija. Investicijski projekti u 2020. godini u Valamar poduzeću bili su planirani u iznosu većem od 800 milijuna HRK s ciljem daljnjeg stavljanja naglaska na stvaranje visoke dodane vrijednosti osnaživanjem

portfelja preko vrhunskih ljetovališta i kamping ljetovališta u sjevernoj Dalmaciji te Istri. Orijentiranost investicija poduzeća Valamar Riviera na „premium“ i luksuzan dio portfelja predstavlja ključan segment njihove razvojne strategije te stavlja naglasak na održivi kontinuitet poslovanja.

Akcijski plan imao je za cilj potaknuti opcije odgode prvenstveno imajući u vidu vremensko, ali i financijsko planiranje svih radova u građevini. Ključno je bilo zaštititi radnike i njihovo zdravlje, kao i zdravlje partnera poduzeća. Nadalje, vodilo se računa o nužnosti nastavka izvođenja radova za turističku sezonu zbog toga što se većina gradilišta u trenutku početka pandemije nalazila u stupnju skore završenosti. Unatoč poteškoćama, investicijski ciklus od 800 milijuna HRK snižen je za ne više od 120 milijuna HRK na razinu od 705 milijun HRK s pauziranjem ostatka za period kada će situacija s pandemijom biti povoljnija.

Likvidnost kao četvrti strateški akcijski plan bitna je za poduzeće pošto je u krizi uvijek ključno ostati likvidan kako bi se mogle podmirivati dospjele obveze i održati povjerenje prema dionicima. Na početku pandemije, u Valamaru se odmah išlo u pregovore s bankama oko moratorija kredita te se krenulo u restrukturiranje budžeta za 2020. godinu. Proaktivni pristup očitovao se ponajprije u detaljno razrađenim mjerama štednje. Njihov je cilj prvenstveno bio sniziti troškove. Daljnji je cilj bio očuvati solventnost istovremeno osiguravajući neometani nastavak poslovanja.

Formiranjem kriznog odbora prilagođeni su i planovi novčanog odljeva u skladu s mjerama kriznog upravljanja i visokim razinama ušteda u izravnim i operativnim troškovima uslijed smanjenog obujma poslovanja. Veliki iskorak u štednji napravljen je i s inače fiksnim troškovima zbog privremeno obustavljenog rada svih objekata u ugostiteljstvu i ostalih turističkih objekata. Kako se ranije spomenulo, velike uštede su napravljene i u području sustava nagrada i bonusa. Štednja se odrazila i na sve ostale troškove, osim onih koji su vezani za program „Pauza-restart“. Kako bi se dodatna novčana sredstva zadržala u poduzeću za vrijeme krizne situacije, obustavljene su isplate dividendi te su uvedene zamjene postojećih rezervacija za vaučere koji će se moći iskoristiti kada se ponovno otvore turistički objekti u destinaciji.

Kako bi se dodatno osigurala srednjoročna likvidnost, početkom listopada 2020. ugovoreno je dodatnih 66 milijuna eura s domaćim bankama te je time potvrđeno povjerenje investitora i financijera poduzeća u stabilnost održivog kontinuiteta poduzeća.

Svi dosadašnji akcijski planovi koji su nabrojani napravili su temelj za ponovno pokretanje poslovanja koje se realiziralo krajem svibnja 2020. godine. Formiranjem kriznog odbora i aktivacijom kriznog upravljanja očuvana su radna mjesta, osigurala se likvidnost, očuvana je sigurnost gostiju i zaposlenika poduzeća te je pripremljen sustav za ponovno pokretanje. Sustav je veliku potporu dobio kroz program „Pauza – restart“ te iz komunikacije poduzeća s Vladom vezano za popuštanje mjera u turizmu te s drugim partnerima iz sektora turizma s kojima se napravio temelj za realizaciju turističke sezone 2021.

Turističku sezonu 2021. poduzeće je dočekalo pripremljeno kroz prethodno nabrojane akcijske planove. Proizvodi i usluge su se modificirali. Naime, u fokus je, u skladu sa situacijom, stavljena sigurnost. Krajem svibnja i početkom lipnja 2021. u ukupno 8 destinacija otvorena su 24 hotela i ljetovališta, a isto vrijedi i za 15 kampova. Vrlo je važno istaknuti kako službeno nije zabilježen niti jedan slučaj prijenosa zaraze virusom COVID-19.

Također, programom „Pauza-restart“ postignut je dogovor s partnerima i ostalim institucijama za očuvanje kontinuiteta poslovanja i radnih mjesta do razdoblja postupne stabilizacije pandemije koja se očekuje krajem ljeta 2022. godine.

Zadnji strateški akcijski plan veže se uz akcijski plan ponovnog pokretanja putem pravodobne i relevantne komunikacije s dionicima koji su omogućili potporu poduzeću pri ponovnom pokretanju poslovanja u sezoni 2020. Veliku ulogu je ovdje imala komunikacija sa zaposlenicima te njihova solidarnost i prilagodba planovima poduzeća o očuvanju radnih mjesta. Također, u komunikaciji poduzeća s turističkim zajednicima i tijelima javne uprave svakodnevno su ažurirani podaci o stanju pandemije u Republici Hrvatskoj kako bi se moglo pravodobno pokrenuti proces otvaranja turističkih objekata u destinacijama na obali koje imaju povoljnu epidemiološku sliku. Takva proaktivna komunikacija s dioničarima je kasnije rezultirala povjerenjem investitora i kreditora poduzeća putem dodatnog osiguranja likvidnosti u listopadu 2020. godine.

Konačno, Valamar Riviera je anticipativnim planiranjem i reakcijom u ožujku 2020. godine osigurao temelj za pauziranje poslovanja uslijed pandemije, ali još važnije osigurao je temelj za siguran nastavak poslovanja u drugoj polovici 2020. i dalje u 2021. godini. Bez obzira kako će se situacija s pandemijom razvijati, pomoću osigurane likvidnosti te povjerenja investitora i gostiju bit će moguće održati kontinuitet poslovanja kroz siguran boravak gostiju u objektima i turističkoj destinaciji. Također, kroz rad vidljivo je kako prije i pri samoj pojavi krize poduzeće mora imati stručno vodstvo koje će znati donijeti odluke vezane za ovladavanje krizom te



treniran tim kako bi te zadatke i odluke mogao izvršiti na odgovarajući način. Kako bi vodstvo poduzeća rasteretilo stresnu situaciju za vrijeme krize, ono treba kontinuirano tokom normalnog svakodnevnog poslovanja ažurirati krizne planove, slati osoblje zaduženo za krizni menadžment na usavršavanje svog znanja te obnavljati strateške planove za slučaj pojave krize.

Ipak, treba imati na umu kako kretanja na turističkom tržištu Republike Hrvatske uvelike ovise o kretanjima na globalnoj razini ne samo na emitivnim tržištima već i o posrednicima u turizmu koji su u ovoj pandemiji doživjeli velike šokove pada potražnje i manjka putovanja uslijed restriktivnih mjera na globalnoj razini. Također, kao što se već spomenulo, globalno turističko tržište više neće biti isto kao prije pandemije stoga će turistički dolasci i noćenja u Republici Hrvatskoj u budućnosti konstantno ovisiti o epidemiološkom stanju svake pojedine države iz koje dobivamo najveći broj turista. Također, oviseći o stupnju revitalizacije gospodarstava pojedine zemlje ovisit će i potrošačka moć te sredstva koja će turisti utrošiti u turističke proizvode. Upravo zato se ne može niti turističko tržište Republike Hrvatske niti Valamar Riviera istraživati zasebno već će za buduća istraživanja biti izazovno uvrstiti veliki broj utjecaja, pokazatelja i ovisnih varijabli kako bi se dobio objektivan relevantan rezultat što se može već vidjeti na primjeru pojava velikog broja novih sojeva virusa COVID-19 koji sprječavaju potpuni oporavak gospodarstva.

## 5. Zaključak

U prošlom stoljeću ne još tako bitna za poslovanje, danas uloga kriznog menadžmenta i upravljanja poslovnim kontinuitetom poduzeća ima jednu od važnijih pozicija u uspješnom vođenju poslovanja. Upravo zato se ovaj rad temelji na prikazu važnosti anticipiranja poslovne krize koje se u novije vrijeme sve češće pojavljuju te cjelokupnog upravljanja poslovnim kontinuitetom i održivošću poslovanja.

Kako bi se uopće shvatila uloga kriznog menadžmenta i upravljanja poslovnim kontinuitetom u poduzeću prvo je potrebno shvatiti što je to kriza. Tako se u prvom dijelu rada kriza općenito definirala kao skup disruptivnih neočekivanih događaja koji naposljetku uzrokuju promjene u načinu funkcioniranja stvari, a u kontekstu ovog rada, u načinu poslovanja poduzeća. Također, važno je shvatiti kako uzrok krize može biti u samome poduzeću ili, kao što je slučaj bio s krizom koronavirusa, izvan poduzeća. Identifikacijom same potencijalne krize prikazano je kako je formiranje kriznog menadžmenta ključno kod anticipiranja krize i njenog upravljanja te naposljetku ovladavanja istom. Kao četiri ključna koraka kod uspostave kriznog menadžmenta i početka izgradnje agilnog i otpornog poduzeća naglašeni su kreiranje priprema

za plan, postavljanje ciljeva, stvoriti strategiju upravljanja te na kraju konstantno valoriziranje svega navedenoga kako bi vodstvo poduzeća bilo u toku s promjenama.

Nakon što poduzeće usvoji strategije anticipiranja poslovne krize, formira krizni tim i uspije identificirati potencijalne opasnosti i prijetnje svom kontinuitetu tada može sve navedeno objediniti u sustav sveobuhvatnog upravljanja poslovnim kontinuitetom čiji je najvažniji proces uključivanje svih relevantnih dionika poduzeća u komunikaciju i naposljetku odlučivanje.

U trećem dijelu rada prikazana je važnost turističkog sektora za gospodarstvo Republike Hrvatske i sama ovisnost o njegovom udjelu od 18% u cjelokupnom bruto domaćem proizvodu. U tom svjetlu veoma je bitno shvatiti važnost postavljanja strategija i sustava upravljanja kontinuiteta poslovanja ne samo za poduzeća u turističkom sektoru već i samih turističkih destinacija kao mjesta obavljanja same turističke usluge. COVID-19 pandemija posebna je po svojim karakteristikama bilo od koje ranije ekonomske krize zbog apsolutne neizvjesnosti i nepotpunih saznanja oko same bolesti i potencijalnih novih sojeva virusa koji se mogu pojaviti bilo u kojem trenutku u bilo kojem kutku svijeta i raširiti se globalno. Prikazan je također i model uključivanja svih dionika povezanih s turističkim poduzećem i turističkom destinacijom kao način komunikacije i anticipiranja utjecaja krizne situacije, u ovom kontekstu pandemije, na poslovanja i održavanja uspješne i sigurne turističke sezone.

U zadnjem dijelu uzet je primjer poduzeća Valamar Riviera d.d. kao vodećeg u turističkom sektoru RH u smislu inovacija i uspješnog anticipiranja kriznih situacija. U tom svjetlu, poduzeće je samom prvom pojavom slučaja zaraze na području RH oformilo krizni stožer i kroz njega donosilo najvažnije smjernice kako bi se zadržala sigurnost zaposlenika i gostiju te održao kontinuitet poslovanja koliko je to bilo moguće zbog restriktivnih mjera Vlade Republike Hrvatske i Stožera civilne zaštite kao glavnog tijela u RH tokom pandemije koronavirusa.

Kroz cjelokupan rad prikazana je važnost kriznog menadžmenta, kontinuiranog upravljanja i valoriziranja donesenih strategija za anticipiranje poslovnih kriza te ulaganja sredstava i napora u izgradnju navedenoga u poduzeću. Cijeli proces potkrijepljen je primjerom Valamar Riviere koji je donesenim programima, promišljenim odlukama te pravodobnom i kvalitetnom komunikacijom s dionicima uspio očuvati sva radna mjesta u poduzeću te djelomično nastaviti investicijski ciklus koji će pomoći u oporavku kroz iduće godine iza izlaska iz krize. Također, krajnji cilj ovoga rada je dizanje svijesti generalne i poslovne zajednice o važnosti pravodobnog i proaktivnog, a ne reaktivnog promišljanja o pojavi poslovne krize i njenog anticipiranja kako bi u budućnosti sve više poduzeća uspješno prebrodilo disruptivne događaje interno i eksterno

na globalnoj i tuzemnoj razini. Kroz ispitivanje stanja u Valamar Rivieri zaključeno je kako bi se situacija u slučaju da nije bilo odgovarajućeg strateškog plana i kriznog planiranja uvelike promijenila u suprotnom smjeru od one u kojoj je poduzeće sada. To bi rezultiralo otpuštanjem zaposlenika uslijed nemogućnosti zadržavanja istih te posljedično nezadovoljstvom gostiju zbog manjka radne snage i neadekvatnom uslugom. Turbulentne 2020. i 2021. godine i analiza slučaja Valamar Riviere u korona krizi pokazale su kako jedino sustavi koji imaju oformljen prilagodljivu organizacijsku strukturu i brzo reagirajuće sustave mogu iz krize izvući zaključke koje će u budućnosti iskoristiti za daljnji rast i razvoj. To će se isto tako u budućnosti iskoristiti i za osnaženje same turističke destinacije pošto se zaključilo kako su turistička poduzeća nužno povezana sa samom turističkom destinacijom i ostalim povezanim dionicima. Također, kroz rad je vidljivo kako je adekvatno educiran tim, pomno isplaniran strateški plan, utvrđena linija odgovornosti te na vrijeme kreiran krizni odbor skup ključeva za uspješno ovladavanje krizom kako bi se održao poslovni kontinuitet za daljnji oporavak.

## Popis literature

1. Ashrafi, N. et.al. (2005). A framework for implementing business agility through knowledge management systems. *Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops*
2. Bakar, Z. A., Yaacob, N.A. i Udin, Z.M. (2015). The Effect of Business Continuity Management Factors on Organizational Performance: A Conceptual Framework. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1)
3. Bilić, I., Pivčević, S. i Čevra, A. (2017). Crisis Management in Hotel Business – Insights from Croatia. *Communication Management Review*, 2(2)
4. Blažević, B. i Jelušić, A. (2002). Platna bilanca Republike Hrvatske i turizam. *Tourism and hospitality management*, 8(1-2)
5. Borio, C. (2020). The Covid-19 economic crisis: dangerously unique. *Business Economics*, 55
6. Brown, W. i Grinnell, A. (2016). Business Continuity for the Hospitality Industry. Preuzeto s: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/business-resilience-and-continuity-in-the-hospitality-industry.pdf> (7.7.2021.)
7. Burtles, J. (2007). *Principles and practice of business continuity: Tools and Techniques*. Bookfield, Connecticut, USA: Rothstein Associates Inc.
8. Business Resilience The New Face of Information Security
9. Carty, K., S. (2021). Towards a proactive, capabilities-based continuity framework for the hospitality and tourism industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(3)
10. Cerullo, V. i Cerullo, M., J. (2004). Business continuity planning A comprehensive approach, *Information Systems Management*, 21(3)
11. Couto, E. S., Lopes, F. C., & Sousa, R. D. (2015). Can IS/IT governance contribute for business agility?. *Procedia Computer Science*, 64
12. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur. (2005). Turizam – Ekonomske osnove i organizacijski sustav, Zagreb: Školska knjiga
13. Čavrak, V. (2020). Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju. EFZG working paper series, (3)
14. Dayton, W., B. (2010). Crisis management. U: Young, J., N., Oxford: Oxford University Press
15. Dey, M. (2011). *Business continuity planning (BCP) methodology – Essential for every business*. 2011 IEEE GCC Conference and Exhibition (GCC)
16. Dobrovski, D. (2016) Handling Corporate Crises Based on the Correct Analysis of Its Causes. *Journal of Financial Risk Management*, 5 (4)
17. Dogantan, E. i Kozak, M., A. (2019). Resilience capacity in different types of tourism businesses. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 67(2)

18. Dubrovnik rivijera (2021.) Pregled dolazaka i noćenja po TZ 1-12. Posjećeno: 1.7.2021. na mrežnoj stranici Dubrovnik rivijera. <https://visitdubrovnik.hr/wp-content/uploads/2021/04/Pregled-dolazaka-i-nocenja-po-TZ-1-12.xlsx>
19. Dubrovnik rivijera (2021.) Siječanj – Prosinac – po turističkim zajednicama. Posjećeno: 1.7.2021. na mrežnoj stranici Dubrovnik rivijera. <https://visitdubrovnik.hr/wp-content/uploads/statistika/Sijecanj-Prosina-2010-2009.pdf>
20. Filozofijski rječnik (1989) Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, str. 182. preuzeto iz: Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga
21. FinInfo (2021). Analiza izloženosti hrvatskog gospodarstva pandemiji koronavirusa. Preuzeto s: [https://www.fininfo.hr/Content/documents/Analiza\\_izlozenosti\\_hrvatskog\\_gospodarstva\\_pandemiji\\_koronavirusa.pdf](https://www.fininfo.hr/Content/documents/Analiza_izlozenosti_hrvatskog_gospodarstva_pandemiji_koronavirusa.pdf) (2.7.2021)
22. Funda, D. (2011), Doprinos međunarodnih norma u rješavanju poslovnih kriza, Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije, Zagreb, 8(27)
23. Galinec, D. (2000). Statističko evidentiranje pozicije putovanja - Turizam u platnoj bilanci Republike Hrvatske. Zagreb: Hrvatska narodna banka
24. Gibb, F. i Buchanan, S. (2006). A framework for business continuity management, *International Journal of Information Management*, 26(2)
25. Goodhue, D. L., Chen, D. Q., Boudreau, M. C., & Cochran, J. (2009). Addressing business agility challenges with enterprise systems
26. Gračan, D. i Alkier Radnić, R. (2003). Analiza hrvatskog turističkog tržišta i potencijalne mogućnosti razvoja hrvatskog turizma. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 40 (71-72)
27. Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management A historical review of practices and drivers, *Business History*, 52(6)
28. Hiles, A. (2011), *The Definitive Handbook of Business Continuity Management – Third Edition*, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd
29. Hrvatsko društvo ekonomista. (2020). Ekonomska politika Hrvatske u 2021.: Hrvatska poslije pandemije. Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista
30. Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179–186.
31. Klarić, Z. (2020). Širenje korona virusa u svijetu i hrvatski turizam. U: Utjecaj pandemije COVID-19 bolesti na turizam. Zagreb: Institut za turizam
32. Krasić, D. (2020). Pandemija – turizam – promet. U: Utjecaj pandemije COVID-19 bolesti na turizam. Zagreb: Institut za turizam
33. Kruljac, Ž. i Kenežević, D. (2020). Prevencija ili evidencija: prepoznati rane simptome krize ili evidentirati gubitke u poslovanju?. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 10(2)

34. Lam, W. (2002). Ensuring business continuity, *IT Professional*, 4(3)
35. Lucić, D. (2019). Business intelligence and business continuity Empirical analysis of Croatian companies. *Annals of Disaster Risk Sciences: ADRS*, 2(1-2)
36. Martens, H., M., Feldesz, K. i Merten, P., E. (2016). Crisis Management in Tourism – A Literature Based Approach on the Proactive Prediction of a Crisis and the Implementation of Prevention Measures. *Athens Journal of Tourism*, 3(2)
37. Matković, H. (2020). COVID-19 kriza, provedba sigurnosnih mjera i turizam. U: Utjecaj pandemije COVID-19 bolesti na turizam. Zagreb: Institut za turizam
38. Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udvardia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4)
39. Omanović, A. (2017). 'Istraživanje važnosti ranog otkrivanja krize i njezin utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća', Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (23)
40. Osmanagić-Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga
41. Papava, V. (2020). Features of the Economic Crisis Under the COVID-19 Pandemic and the Threat of the Zombie-ing of the Economy, *Bulletin of Georgian National Academy of Science*, 14(3)
42. Prijedlog strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. (2013). Zagreb: Hrvatski sabor
43. Purpura, P. (2013) Resilience, Risk Management, Business Continuity, and Emergency Management. U: Purpura, P., Security and Loss Prevention
44. Queensland Government. (2019). What to do when a natural disaster affects your tourism business. Preuzeto s: [https://www.publications.qld.gov.au/dataset/cd958f89-2c05-4c0e-a33f-83c83541f2e8/resource/fc230f87-fb9c-4b61-a4aa-4feea160b22e/download/ditid-2701-tourism-disaster-planner-a4-ds-flyer-for-operators\\_web.pdf](https://www.publications.qld.gov.au/dataset/cd958f89-2c05-4c0e-a33f-83c83541f2e8/resource/fc230f87-fb9c-4b61-a4aa-4feea160b22e/download/ditid-2701-tourism-disaster-planner-a4-ds-flyer-for-operators_web.pdf) (8.7.2021.)
45. Santana, G. (1999). *Tourism: toward a model for crisis management*. Turizam, 47(1)
46. Slatter, S.; Lovett, D. (2011) Kako tvrtku izvući iz krize : promjena smjera poslovanja u tvrtkama koje se nađu u problemima. Zagreb: Mozaik knjiga.
47. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. (2013). Zagreb: Hrvatski sabor
48. Strohmaier, M., & Rollett, H. (2005). Future research challenges in business agility -time, control and information systems. *Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops*
49. Sučević, D. (2010). *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider press
50. Šimičić, V. (2007). Hrvatski turizam i procjene njegovih gospodarskih učinaka. *Acta turistica nova*, 1(1)

51. Tomić, Z., i Milas, Z. (2007). 'Strategija kao odgovor na krizu', *Politička misao*, 44(1)
52. Tompkins, J., A. (2007). 4 steps to business resilience. *Industrial Management*, 49(4)
53. Turizam u brojkama 2020. (2020)., Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske
54. Valamar (2021). Misija, vizija i temeljne vrijednosti. Posjećeno na mrežnoj stranici: : <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/> (15.7.2021.)
55. Valamar (2021). Povijest. Posjećeno na mrežnoj stranici: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3> (15.7.2021.)
56. Valamar Riviera d.d. (2021). Godišnje izvješće za 2020. godinu, Preuzeto s: <https://valamar-riviera.com/media/431283/godis-nji-izvjes-taj-za-2020-konsolidirani.pdf> (17.7.2021.)
57. Valamar Riviera d.d. (2021). 2020. Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje. Preuzeto s: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf> (17.7.2021.)

## Popis tablica

Tablica 1 Broj dolazaka i noćenja turista u RH prema mjesecima u 2019. godini .....	31
Tablica 2 Struktura stranog turističkog prometa po zemljama u 2019. godini .....	32
Tablica 3 Broj noćenja i dolazaka turista u Republici Hrvatskoj 2019-2020. godina .....	39
Tablica 4 Broj noćenja po mjesecima u Republici Hrvatskoj 2019-2020. godina.....	40
Tablica 5 Preporučene radnje prije, za vrijeme i nakon krizne situacije u turizmu .....	43
Tablica 6 Vlasnička struktura poduzeća Valamar Riviera d.d. ....	50
Tablica 7 Poslovni prihodi 10 najvećih poduzeća u djelatnosti Hotela i sličnog smještaja u 2019. godini.....	52
Tablica 8 EBITDA najvećih deset poduzeća iz djelatnosti Hotelskog i sličnog smještaja u 2019. godini .....	52

## Popis slika

Slika 1 Vanjski i unutarnji uzroci krize.....	7
Slika 2 Vrste uzroka poslovnih kriza .....	8
Slika 3 Faze razvoja krize .....	10
Slika 4 Tijek i simptomi poslovne krize .....	13
Slika 5 Funkcije kriznog menadžmenta .....	15
Slika 6 Agilnost kao problem s tri sfere.....	18
Slika 7 Faze razvoja upravljanja poslovnim kontinuitetom .....	22
Slika 8 Ukupna turistička noćenja u RH od 1982. do 2020. ....	28
Slika 9 Negativne i pozitivne strane sezonalnosti.....	31
Slika 10 Broj novo zaraženih osoba kroz vrijeme u Republici Hrvatskoj .....	37
Slika 11 Poslovni model poduzeća Valamar Riviera d.d.....	51
Slika 12 Financijski rezultati poduzeća Valamar Riviera d.d. u 2020. godini te usporedba s godinom ranije.....	55
Slika 13 Struktura ukupnih poslovnih rashoda poduzeća Valamar Riviera d.d. u 2020. u odnosu na 2019. godinu.....	55
Slika 15 Dionici poduzeća Valamar Riviera d.d.....	59



# Životopis



**Marin  
Pavić**

**DATE OF BIRTH:**  
29/08/1996

## CONTACT

Nationality: Croatian

Gender: Male

4. Rudeški ogranak 11,  
Rudeška cesta 46  
10000 Zagreb, Croatia

[mpavic@net.efzg.hr](mailto:mpavic@net.efzg.hr)

(+385) 976290819

## WORK EXPERIENCE

01/08/2015 – 01/09/2015 – Orebić, Croatia

**Receptionist**  
HTP Orebić

01/10/2016 – 01/02/2017 – Zagreb, Croatia

**Student Teaching Assistant - Principles of Economics**  
Faculty Of Economics and business in Zagreb

01/03/2017 – 01/07/2017 – Zagreb, Croatia

**Student Teaching Assistant - Microeconomics**  
Faculty of Economics and Business in Zagreb

01/08/2017 – 01/10/2017 – Viganj, Croatia

**Receptionist**  
Vila Radić

12/12/2017 – 01/12/2018 – Zagreb, Croatia

**Product and sales service promoter**  
Hrvatski Telekom

01/07/2019 – 01/10/2020 – Orebić, Croatia

**Wine Presenter**  
Korta Katarina Winery

01/10/2018 – 01/06/2019 – Zagreb, Croatia

**Public finances team member - Financijski klub**  
Financijski klub

03/11/2020 – CURRENT – Zagreb, Croatia

**Accountant - Finance shared service center**  
PLIVA d.o.o. / TEVA Pharmaceutical Industries Ltd

## EDUCATION AND TRAINING

01/09/2003 – 01/06/2011 – Jablanska b.b., Zagreb, Croatia

**Elementary school**  
Osnovna škola Rudeš

01/09/2011 – 01/06/2015 – Klaićeva 7, Zagreb, Croatia

**High School**  
X. gimnazija "Ivan Supek"

01/10/2015 – CURRENT – Trg J.F.K. 6, Zagreb, Croatia

**University**  
Faculty of economics and business in Zagreb, University of Zagreb

01/10/2018 – 01/06/2019

- **Public finances team member**  
Financijski klub

## LANGUAGE SKILLS

**MOTHER TONGUE(S):** Croatian

**OTHER LANGUAGE(S):**

English

<b>Listening</b> B2	<b>Reading</b> C1	<b>Spoken production</b> C1	<b>Spoken interaction</b> C1	<b>Writing</b> B2
------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------

## DIGITAL SKILLS

Organizational and planning skills / Decision-making / Written and Verbal skills / Team-work oriented / Good listener and communicator / Reliability / Motivated / Presenting / Analytical skills / Verify / ERP/SAP / oracle

### Microsoft office

Microsoft Powerpoint / Microsoft Excel / Microsoft Word / Microsoft Office

### Social media

Instagram / Facebook / Skype / LinkedIn / Microsoft Teams / Zoom Cloud

Google Drive / Google Docs / dropbox

## DRIVING LICENCE

- Driving Licence: AM
- Driving Licence: B

## HONOURS AND AWARDS

- **01/05/2018**  
Case Study Competition - Second place, Samsung – eStudent
- **01/02/2016**  
Certifikat za prezentiranje na događaju "4th Organize Your Talk" competition in presentation skills in English na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu – Faculty of Economics and business in Zagreb

## VOLUNTEERING

- **01/01/2013 – CURRENT**  
Volonterski centar Zagreb  
Zagreb