

# Primjena kriznog menadžmenta u poslovanju hotela

---

Škegro, Veronika

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:148:959490>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-06**



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**

**PRIMJENA KRIZNOG MENADŽMENTA U POSLOVANJU**

**HOTELA**

Diplomski rad

**Veronika Škegro**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

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

**PRIMJENA KRIZNOG MENADŽMENTA U POSLOVANJU  
HOTELA**

**APPLICATION OF CRISIS MANAGEMENT IN HOTEL  
BUSINESS**

Diplomski rad

**Student: Veronika Škegro**

**JMBAG studenta: 0067554226**

**Mentor: Doc. dr. sc. Antonio Vlahov**

**Zagreb, rujan 2021.**

## **Sažetak**

Konstantnim promjenama, ubrzanim načinom života, digitalizacijom i modernizacijom, hotelsko poslovanje je danas izloženo sve učestalijim promjenama kojima se menadžeri moraju prilagođavati kako bi zadržali uspješno poslovanje. Radi dinamičnosti, prijete nepredvidive situacije koje, ako sa zakašnjenjem reagiramo na njih, mogu dovesti do katastrofalnih posljedica. Potreba za kvalitetnim i sigurnim poslovanjem je više no ikada izražena. Potencijalno rješenje donose instrumenti kriznog menadžmenta primjenom kojih bi hotelska poduzeća bila spremna odgovoriti na nadolazeće krize. U ovom radu istraženo je kako različite krizne situacije i katastrofe utječu na poduzeća u hotelskoj industriji te kakva njihova reakcija na iste treba biti. Cilj rada je prikazati važnost kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja u hotelskom poslovanju te opisati najvažnije čimbenike upravljanja u krizi. U radu se provodi komparativna analiza odabranih primjera iz poslovne prakse te se iznosi kritički osvrt na provedeno istraživanje. Istraživanje o upravljanju kriznim situacijama u odabranim hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj provedeno je dubinskim intervjuom s odgovornim osobama u organizacijskoj strukturi hotela. Dobiveni rezultati daju stručni doprinos istraživanju izazova pravilnog upravljanja i ponašanja u kriznim situacijama.

**Ključne riječi:** hotelsko poslovanje, krizni menadžment, krize, krizno komuniciranje

**Summary:**

With constant changes, accelerated lifestyles, digitalization and modernization, nowadays, the hotel businesses are exposed to sudden changes to which managers must adapt in order to survive a successful business. Due to dynamism, unpredictable situations can be a threat. If we react to them too late, they can lead to catastrophic consequences. The need for better and safer business is expressed more than ever. A potential solution is provided by crisis management instruments and by applying them, hotel companies would be ready to respond to the coming crises. This paper will show how different crises and disasters affect companies in the hotel industry and what their reaction to the dangers that threat should be. The goal of this paper is to show the importance of crisis management and crisis communication in the hotel business and to describe the most important factors of crisis management. The paper conducts a comparative analysis of selected examples from business practice and presents a critical review of the conducted research. The research on crisis management among selected hotel companies in the Republic of Croatia is conducted with people who are responsible in the organizational structure of the hotels through an in-depth interview method. The obtained results give an expert contribution to the research of the challenges of proper management and behavior in crisis situations.

**Key words:** hotel business, crisis management, crises, crisis communication

## 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)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. TEMELJNE ODREDNICE KRIZA I KRIZNOG MENADŽMENTA U TURIZMU	4
2.1. Pojmovno određenje kriza i katastrofa u svjetskom turizmu.....	4
2.2. Uzroci i vrste kriza u turizmu .....	8
2.3. Krizno komuniciranje u turizmu.....	12
3. KRIZNI MENADŽMENT U POSLOVANJU HOTELA .....	16
3.1. Obilježja i specifičnosti kriznog menadžmenta u hotelijerstvu .....	16
3.2. Područja primjene kriznog menadžmenta u poslovanju hotela .....	19
3.3. Edukacija zaposlenika o upravljanju kriznim situacijama.....	21
4. ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA NA PRIMJERIMA ODABRANIH HOTELA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	27
4.1. Ciljevi i metodologija istraživanja .....	27
4.2. Rezultati i analiza provedenog istraživanja .....	28
4.3. Kritički osvrt na provedeno istraživanje i mogućnosti unaprjeđenja kriznog menadžmenta u poslovanju hotela u Republici Hrvatskoj .....	38
4.4. Ograničenja istraživanja .....	42
ZAKLJUČAK .....	44
Popis literature .....	46
Popis tablica.....	51
Životopis studenta.....	52
Prilog: Obrazac intervjuja .....	53



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Kriza uzrokovana globalnom pandemijom virusa Covid- 19 uzrokovala je do sada nezapamćene promjene unutar sustava turizma. Današnji ubrzani način života, konstantne promjene, digitalizacija i primjena novih tehnologija u poslovanju te globalizacija, dovode do nepredvidivih situacija koje zahtijevaju brz i efikasan odgovor. Dinamičnost poslovanja i sve veći izazovi pred kojima se, osobito u turizmu, menadžmenti poduzeća nalaze, dovode do potrebe za kvalitetnim upravljanjem.

U hotelskom poslovanju i najmanji incident može dovesti do pada potražnje i gubitka prihoda. Sigurnost u poslovanju, pogotovo onom koji je u konstantnom doticaju s ljudima, mora biti na prvom mjestu. Također, sigurnost je jedan od ključnih i važnijih čimbenika koje turisti razmatraju prilikom odabira turističke destinacije, odnosno proizvoda ili usluge u turizmu.

Ono što omogućava i olakšava sigurno poslovanje jest primjena instrumenata kriznog menadžmenta. Primjena te uspješna implementacija u poduzećima dovode do nesmetanog obavljanja poslovanja gdje se rizici od propasti poduzeća mogu svesti na minimum. Krizni menadžment omogućava predviđanje opasnosti. Menadžeri primjenom mehanizama kriznog menadžmenta mogu pravodobno reagirati i odgovoriti na krizu. Doprinos istraživanja je osvijestiti menadžere o potencijalnim krizama koje mogu ugroziti poslovanje te opstanak poduzeća. Također, istraživanjem postojećih planova kriznog menadžmenta u odabranim hotelskim poduzećima stručni doprinos bit će zaključak kako znanjima iz područja kriznog menadžmenta pomoći u uspješnijem poslovanju.

U ovom radu istraživat će se kako različite krizne situacije i katastrofe utječu na poduzeća u hotelskom poslovanju te kakva je njihova reakcija na opasnosti koje prijete. Imajući u vidu da njihova pravovremena reakcija može biti i konkurentska prednost. Analizirat će se i provesti procjena trenutnog stanja te provođenja kriznih planova u odabranim hotelima s područja Republike Hrvatske.

Cilj istraživanja prema predstavljenom problemu i predmetu istraživanja jest prikazati način upravljanja i važnost kriznog menadžmenta u poslovanju hotela. Cilj rada je prikazati značaj kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja u hotelskom poslovanju te opisati najvažnije

čimbenike koje se tiču upravljanja u krizi. Također, cilj je i prikazati zašto je krizni menadžment važan u razvoju i opstanku poduzeća te prikazati korist od uvođenja kriznog menadžmenta u segmente poslovanja.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U izradi ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka poput knjiga, znanstvenih i stručnih članaka te drugih internetskih izvora. U analizi teoretskog okvira primijenjene su opisne metode i metode dedukcije, deskripcije te analitička metoda. U primarnom dijelu istraživanja provedena je komparativna analiza primjene kriznog menadžmenta u odabranim primjerima hotela iz poslovne prakse. Iznesen je kritički osvrt na provedeno istraživanje i mogućnosti unaprjeđenja kriznog menadžmenta u poslovanju hotela u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno metodom dubinskog intervjua s odgovornim osobama u hotelskom poduzeću. Dobiveni rezultati daju stručni doprinos kod problematike pravilnog upravljanja te ponašanja u kriznim situacijama.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj diplomski rad je strukturiran u 5 međusobno povezanih poglavlja. Početak se sastoji od uvoda gdje su objašnjeni predmet i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka te u ovome potpoglavlju sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju analizirat će se temeljne odrednice kriza i kriznog menadžmenta u turizmu. Pojmovno će se određivati kriza i katastrofa u svjetskom turizmu, zatim će se analizirati uzroci i vrste kriza u turizmu te će se na kraju prikazati značaj kriznog komuniciranja u turizmu. Treće poglavlje donosi krizni menadžment u poslovanju hotela. Objasnit će se obilježja i specifičnosti te područja primjene kriznog menadžmenta u poslovanju hotela. Također, prikazat će se važnost edukacije zaposlenika o upravljanju kriznim situacijama. U posljednjem, četvrtom poglavlju, provesti će se istraživanje o upravljanju kriznim situacijama na primjeru odabranih hotela u Republici Hrvatskoj. Predstaviti će se ciljevi i metodologija istraživanja te rezultati i analiza provedenog istraživanja. Za kraj, iznijeti će se kritički osvrt na provedeno istraživanje i mogućnosti unaprjeđenja kriznog menadžmenta u poslovanju hotela u Republici Hrvatskoj. Prikazat će se ograničenja

istraživanja. Za primjer odabrani su hotel Olympia u Vodicama i hotel Palace u Zagrebu. U posljednjem, petom poglavlju iznose se zaključna razmatranja.

## **2. TEMELJNE ODREDNICE KRIZA I KRIZNOG MENADŽMENTA U TURIZMU**

Prije samog upoznavanja s problematikom primjene kriznog menadžmenta u turizmu, potrebno je ustanoviti temeljne odrednice kriza i kriznog menadžmenta u turizmu analizirane u ovom, drugom dijelu rada. Teorijsko razmatranje započinje pojmovnom određivanjem kriza i katastrofa u svjetskom turizmu, a nastavlja se navođenjem uzroka i vrsta kriza u turizmu. Za kraj poglavlja, analizira se značaj kriznog komuniciranja u turizmu.

### **2.1. Pojmovno određenje kriza i katastrofa u svjetskom turizmu**

Kriza svojim iznenadnim nastupanjem integrira veliki broj stručnjaka s različitih područja upravo zato što ju nije moguće riješiti uobičajenim, rutinskim poslovima. Nastanak krize od zaposlenika poduzeća iziskuje njihovu kreativnost, „izlaz iz okvira“ standardnog načina razmišljanja te donošenje brzih i efikasnih odluka. U trenucima krize se vidi umijeće sposobnosti pravilne i brze reakcije menadžmenta.

U današnje dinamično, turbulentno vrijeme, podložniji smo iznenadnom nastanku kriza koje očekuju brz odgovor i reakciju odgovornih osoba, osobito u poslovnom okruženju. Početkom ovoga stoljeća, situacija postaje složenija, nestabilnija, bilo da se radi o okolišu, klimi, tehnologiji, međunarodnim odnosima ili nekim drugim čimbenicima koji djeluju iz vana. Sve su to izazovi koji se moraju prepoznati i promatrati te pokušati što bezbolnije savladati (Lagadec, 2007: 1). Kriza označava prijelomno razdoblje u kojem nastaju neželjena i neočekivana stanja koja mogu dovesti do negativnih posljedica, a ponekad, u boljem slučaju, se može i pokazati kao prilika te kao šansa u poslovanju. Kriza se označava kao prolazno teško stanje poslije kojeg se očekuje ili rješenje ili propast (Anić, 2004: 454). Upravo instrumentima kriznog menadžmenta želi se preventivno djelovati u slučaju propasti poduzeća i donijeti povoljna rješenja.

Definiciju krize u svjetskom turizmu iznose stručnjaci Svjetske turističke organizacije, UNWTO-a. Kriza u turizmu je „neželjeni, izvanredni, često neočekivani događaj s

ambivalentnim razvojnim mogućnostima za organizaciju ili turističku destinaciju. Zahtijeva promptno odlučivanje i mjere (instrumente) za suprotstavljanje, s ciljem uspostavljanja stare ravnoteže ili ograničavanja negativnih učinaka krize“ (UN World Tourism Organization, 2011). Prevencija i ublažavanje negativnih učinaka je ono čemu teže instrumenti upravljanja kriznim situacijama.

Što se tiče poslovne krize, svaka ima određeni vijek trajanja te na kraju donosi i određene posljedice za poduzeće u kojem je nastupila. Svaku krizu bi upravo radi toga, trebalo zasebno analizirati i promatrati. Svaka poslovna kriza prolazi kroz životni vijek poduzeća koji uključuje nastanak, faze razvoja, i prestanak poslovanja. Prelazak iz jednog razdoblja u drugo podrazumijeva svojevrsnu krizu, odnosno to se označava razdobljem nesklada. Kraj svake faze u razvoju poduzeća jest problem praga i prijelaza u narednu fazu, koji može proizvesti kriznu situaciju (Osmanagić Bedenik, 2010: 102). Kriza se ne može izbjeći, kao ni njene tri faze, stoga je bitnije osloniti se na alate i instrumente pomoću kojih se posljedice mogu ublažiti. Važno je pokušati štedjeti što je više moguće energiju, odnosno pokušati neiscrpiti energiju na promišljanja zašto je do krize došlo. Kriza predstavlja sastavni dio svakog poslovanja te se treba truditi pronaći izvor krize, odrediti vrstu i način kako ju što bezbolnije riješiti. Nepotrebnim promišljanjem bismo samo teže i nepravovremeno dolazili do informacija. Točnost i brze odluke su u vrijeme kriznih situacija ključne, što će i navesti ispitanik iz hotela Olympia u dubinskom intervjuu u istraživačkom, četvrtom dijelu ovoga rada.

Poslovna kriza se definira najčešće kao neplaniran i neželjen proces koji ima ograničen vijek trajanja i na koji često ne možemo utjecati. Kriza također šteti ključnim ciljevima poduzeća, a ishod joj je ambivalentan (Osmanagić Bedenik, 2010: 103). Može se dogoditi da u trenucima krize izgubimo kontrolu nad održavanjem ključnih čimbenika koji pokreću poduzeće. Takve situacije vrlo su opasne za poduzeće jer je temelj poslovanja ključne čimbenike održavati vitalnima. S druge strane, kriza ponekad, u boljem slučaju, može dovesti i do pozitivnih promjena u poduzeću, ne označava nužno ono loše. Može se dogoditi da krize donesu spoznaje o pravilnijem načinu rada, efektivnijem menadžmentu, točnijim informacijama te kako učiniti poslovanje poduzeća efikasnijim. Isto tako, može se i eksperimentalno učiti iz krize ili se poboljšati suradnja među zaposlenicima. Tako se izazov nastanka krize može pretvoriti u poslovnu priliku. Primjerice, u aktualnim problemima pandemije virusa Covid-19, poduzeća su se osvijestila o važnosti podizanja svijesti o zdravstvenoj sigurnosti zaposlenika i gostiju. Uložili su u punktove za dezinfekciju, opremu, zaštitne maske, zaštitne rukavice te češće

dezinficiraju prostorije u kojima ljudi borave. Također, rade i na redizajniranju prostorija kako bi prostor učinili što prozračnijim i prostranijim. U prošlosti, navedeno nije bio slučaj i nije se u tolikoj mjeri vodilo računa o stalnoj dezinfekciji prostora. Također, ono što će sigurno i nakon pandemije ostati su beskontaktni načini plaćanja, beskontaktno otključavanje sobe, naručivanja hrane u sobama, otvaranje menija pomoću Q3 koda i slično. Sve su to primjeri dobre prakse koje je trenutna pandemija donijela.

Nastupanje poslovne krize ponekad dovodi u pitanje i opstanak cjelokupnog sustava poduzeća pošto se direktnim načinom ili indirektnim dovodi u opasnost ostvarivanje ključnih, važnih ciljeva ili pak provođenje normi u poduzeću (Osmanagić Bedenik, 2010: 104). Ako se norme ne provode, dovodi se u pitanje transparentnost poslovanja. Bez transparentnosti u poslovanju, gubi se i povjerenje izgrađeno među klijentima i dioničarima poduzeća.

Ono što razlikuje uspješna poduzeća od onih koja su lošije odgovorila na nastupajuću kriznu situaciju jest implementacija instrumenata, alata i metoda kriznog menadžmenta. U ovom diplomskom radu istraživat će se na koje sve načine pomoću kriznog menadžmenta možemo pomoći u poslovanju te donijeti pozitivne promjene. Cilj je osvijestiti menadžment u važnost ulaganja u kvalitetniji i efikasniji krizni menadžment. Zanemarivanjem kriznog menadžmenta dovodimo u opasnost poduzeće kada kriza nastupi. Oporavak će trajati duže i ostavit će za sobom negativne posljedice. S obzirom na to kojom brzinom poduzeće odgovara i reagira na krizu, a ne općenito po postojanju krize, prepoznaju se uspješna poduzeća. Ako odgovorne osobe prepoznaju krizu kao mogućnost, dogodit će se da slabija poduzeća još više oslabe, a ona koja imaju velik tržišni udio, tada postignu još veći (Legčević, 2014: 205). Zauzimanjem tržišta postiže se konkurentna prednost u poslovanju.

Što se tiče turističke krize, nju možemo definirati kao ključnu. Ponekad prikazuje i odlučujuću varijablu ili situaciju, kao varijablu promjene smjera koja dovodi do nestabilnog stanja u političkim, društvenim ili ekonomskim čimbenicima. Katastrofa može biti opisana kao pojava koja uzrokuje uništenje poduzeća te dovodi poslovanje u nepovoljnu situaciju (Rousaki i Alcott, 2007: 28). Kriza i katastrofa su dva međusobno povezana pojma, ali različita. Mnogi autori, proučavanjem krize, donose i definiciju katastrofe. Katastrofa označava pojavu koja predstavlja „krajnji (ekstremni) izraz krize“ do koje može doći ako se prijetnjama ne upravlja pravilno (Kešetović i Toth, 2012: 49). Također, katastrofa se definira kao neočekivani i iznenadni događaj koji ima malu vjerojatnost da nastane. Ako već nastupi, sa sobom povlači

ljudske, materijalne, financijske posljedice za određeno društvo te donosi određenu napetost u organizacijskoj strukturi (Denis, 1994: 14). Katastrofe koje za sobom ostave pogubne posljedice najčešće dugoročno ugrožavaju poslovanje poduzeća. U cilju izbjegavanja da kriza postane katastrofa, svi zaposlenici organizacije moraju biti obučeni kako pravilno upravljati u nastanku kriznih situacija. Zaposlenici moraju imati jasno definirane uloge i zaduženja. Iako je sam turizam predodređen za nesmetano hedonističko opuštanje, upravo iz tog razloga je posebno osjetljiv na iznenadni nastanak kriza i katastrofa. Preopuštenost i kasna reakcija na nastupajuću krizu, dovodi poslovanje poduzeća u opasnost. Važno je istaknuti kako se posebno uz sektor turizma često vežu i mnogobrojni potencijalni rizici. Rizici mogu nastupiti s velikim negativnim posljedicama koje mogu biti dugoročne i vrlo lako mogu narušiti ravnotežu u gospodarstvu te ugroziti nacionalnu sigurnost (Strelec, 2019: 101). Poseban oprez treba usmjeriti upravo na sektor turizma jer je predodređen za nesmetano uživanje.

Iako su po mnogočemu kriza i katastrofa iste, razlika se prvenstveno vidi u vremenskom horizontu. Naime, kriza je dugotrajan i iscrpan proces, a katastrofa je situacija koja najčešće vrlo kratko traje, ali ostavlja dugotrajne posljedice za kolektiv i poslovanje. Također, kriza ponekad može označavati i priliku i šansu u poslovanju, dok katastrofa već i samim svojim nazivom označava uništenje. Isto tako, razlika je i u tome što su krize, poput poplava, smrtnih slučajeva, požara i slično, najčešće predvidive i mogu biti na vrijeme zaustavljene, dok je katastrofa najčešće nepredvidiva i nužni su posebni alati za reduciranje nastalih posljedica. Promatrač može podijeliti i usporediti dvije varijable krize i katastrofe. Kriza se, u tom slučaju, odnosi na opažanje poremećaja, a katastrofa može ocijeniti opažanja koja su uslijedila, i to se najčešće odražava negativno. Kada bismo tako promatrali, onda katastrofa označava krizu s negativnim završetkom (Kešetović i Toth, 2012:48).

Krizna situacija u turizmu je, primjerice, nemogućnost naplate od ključnog dobavljača dok katastrofu predstavljaju teroristički napadi na Svjetski trgovački centar (WTC) na Manhattanu u New Yorku, 2001.-e godine. Plaćanje dospjelih obveza iznad dogovorene valute, općeniti problem neplaćanja i nelikvidnost poduzeća krizne su situacije koje su se mogle predvidjeti i koje se određenim alatima i postupcima mogu i savladati, dok su se teroristički napadi teže mogli predvidjeti i oporavak znatno duže traje i ostavlja za sobom mjerljive i nemjerljive posljedice. Također, teroristički napadi na WTC duboko su promijenili i obilježili percepcije putnika o važnosti sigurnosti destinacije prilikom putovanja. Zanimljivo je da su istraživanja krajem 2001.-e godine pokazala da mnogi hoteli nisu napravili značajnije promjene u

sigurnosnim postupcima. Naime, objašnjenje za to jest da su odgovorne osobe u hotelskim poduzećima, smatrale svoje postojeće sigurnosne postupke i opremu odgovarajućim za krizne situacije (Feickert, 2006: 226). S ciljem sprječavanja terorističkih napada, hoteli s pet zvjezdica diljem svijeta kontinuirano investiraju u sigurnost. Primjerice, postavljaju detektore za metal na ulazu u hotel ili skenere prtljage. Nemogućnost naplate traje duže i može se predvidjeti dok su teroristički napadi trajali kraće, bili su nepredvidivi i sa sobom su ostavili katastrofalne, dugotrajne posljedice od kojih se mnogi oporavljaju i dan danas.

Slijedom svega navedenog, jasno je zašto su kriza i katastrofa u centru istraživanja mnogih autora. U trenu, nastanak krize može ugroziti poslovanje, a cilj poduzeća je dugoročni opstanak na tržištu, u čemu mogu pomoći instrumenti kriznog menadžmenta. Nakon pojmovnog određenja i definiranja kriza i katastrofa u svjetskom turizmu, u idućem poglavlju analizirat će se uzroci i vrste kriza u turizmu.

## **2.2. Uzroci i vrste kriza u turizmu**

Postoje različiti uzroci i vrste poslovnih kriza, te razni autori donose mnogobrojne podjele, ovisno o različitim kriterijima. Krize se mogu različito podijeliti: prema trajanju, uzroku, intenzitetu, izvoru, posljedicama koje za sobom nose itd.. Moguće uzroke kriza primjećujemo u nesposobnosti ili nemogućnosti plaćanja, u padu prodaje, u slučaju da smanjene konkurentnosti, u recesiji, financijskim krizama i u pogreškama menadžmenta. Također i u manjku radne snage kao i u teškom, aktualnom problemu nedovoljno kvalificirane radne snage.

Ono što je često teže definirati jest izvor krize. U nastanku krize, menadžment poduzeća često traga upravo za izvorom krize. Poslovne krize najčešće nastaju zato što se često zanemaruju i podcjenjuju signali krize kao i financijski pokazatelji poslovanja. Izvor krize može biti interni i eksterni, odnosno potaknut iz interne okoline, u poduzeću ili eksterne okoline, van poduzeća.

Unutarnji izvori poslovne krize nalaze se unutar samog poduzeća te problem najčešće predstavlja sam, pogrešan način poslovanja. Pogrešno vođenje, podcjenjivanje, neosluškivanje ranih signala krize ili širenje dezinformacija u poduzeću često mogu dovesti upravo do krize u internom, unutarnjem poslovanju poduzeća. Menadžment poduzeća se smatra najodgovornijim za ovakvu vrstu poslovne krize jer upravo menadžment poduzeća snosi najveću odgovornost



za odluke o načinu poslovanja. U više provedenih istraživanja, procijenilo se kako je u 60% do 80% slučajeva menadžment osnovni i ključni uzrok propasti poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2010: 108). Osim grešaka u vođenju, također unutarnji uzrok koji se može pojaviti u poduzeću je i nedostatan vlastiti kapital. Manjak financijskih sredstava može dovesti do problema likvidnosti i nemogućnosti plaćanja dospjelih obveza. Na unutarnje izvore poslovne krize poduzeće može utjecati. S druge strane, vanjski izvori poslovne krize dolaze iz negativnog i nepovoljnog utjecaja poduzeća s okolinom i na njih poduzeće ne može imati utjecaj. Problem nastaje zato što poduzeće ne može svojim poslovanjem utjecati na razvoj događaja u grani, sektoru ili u gospodarstvu te mora koristiti instrumente kriznog menadžmenta da na krizu pravodobno reagira te time i uštedi na vremenu predodređenom za ispravnu reakciju. U vanjskim izvorima razlikujemo dva aspekta- konjunktorni razvoj koji može pojačati krizu poduzeća te dovesti do njenog širenja i strukturalne promjene.

Postoji nekoliko vrsta kriza prema: (Novak, 2001: 43)

1. Vrste kriza ukoliko se u obzir uzme okolina iz koje potječu.

To mogu biti krize fizičke naravi, krize javnog mišljenja, krize koje su nastale radi pogrešaka uprave ili krize koje potječu iz gospodarsko-političke okoline. To je, primjerice, kriza koja je nastupila jer uprava nije uspješno iskomunicirala problem ostatku zaposlenika. Važnost pravilnog kriznog komuniciranja analizirat će se u odlomku 2.3. ovoga rada. U krizama javnog mišljenja najveću ulogu igraju mediji. Mediji mogu svojim radom poboljšati ugled određene turističke destinacije i privući turiste, ali isto tako, mogu i pogoršati ugled određene destinacije svojim negativnim zapisima. Primjerice, učestalo pojavljivanje natpisa u medijima o dolasku migranata može odvući turiste od planiranog dolaska u zemlju. Razlog su potencijalni problemi koje takva situacija sa sobom donosi kao što su problemi zdravstvene naravi. Tako migrantska kriza donosi turizmu izazove i prijetnje (Bježančević, 2019: 1237). U istraživačkom dijelu ovoga rada, odgovorna osoba u hotelu Olympia navodi negativne medijske zapise kao jednu od prošlih kriznih situacija u kojoj se poduzeće našlo. Mediji i krize javnog mišljenja su ono što može privući, odnosno odvući turista od odabira destinacije. Ono što je danas aktualno pratiti u medijima je broj novozaraženih u određenoj zemlji, što može znatno utjecati na odabir destinacije u koju ćemo potencijalno otputovati.

## 2. Vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja.

U ovoj podjeli razlikujemo iznenadne krize koje nastaju specifičnim nesrećama koje mogu biti smrtni slučajevi u poduzeću. U ljeto 2017. godine dogodio se smrtni slučaj na balkonu opatijskog hotela Belvedere u kojem je život izgubio Čeh na kojeg je pala betonska ograda teška 200-tinjak kilograma. Gost je na licu mjesta poginuo. Za navedenu nesreću, hotel nije preuzeo odgovornost. (Benčić, 2017). Krizni menadžment u hotelskom poslovanju treba uvijek imati scenarije kako postupiti u iznenadnim, ali predvidim kriznim situacijama poput nesretnih smrtnih slučajeva. Također, navedenu podjelu možemo raščlaniti i na prikrivene krize kojima se mogu posvetiti vanjski stručnjaci, odnosno revizija ili unutarnji menadžment poput kriznog menadžmenta. Svakako se preporučuje u slučaju većih oštećenja angažirati vanjske stručnjake, kao što ćemo imati primjer kasnije, u istraživačkom dijelu rada, angažiranje stručnjaka za sanaciju građevinskog dijela potresom oštećene zgrade hotela Palace u Zagrebu koja ima dugu tradiciju.

## 3. Vrste kriza s obzirom na to kako ih pojedinac doživljava.

Možemo ih podijeliti na neobične krize i percepcijske krize (Novak, 2001: 43). Opažanjem, pravovremenom reakcijom, osluškivanjem indikatora ranog upozorenja, možemo uštedjeti na vremenu u kriznoj situaciji i na financijskim ulaganjima. Ovakva vrsta krize odnosi se na reputaciju i ugled poduzeća. Iznimno je bitno kako pojedinac doživljava reputaciju turističke destinacije. Potencijalni turist može odustati od posjeta destinacije u kojoj do sada nije bio, upravo radi reputacije. Reputacija u ovom smislu, turistu služi kao smjernica za konačnu odluku (Marchiori et al., 2013). Upravo radi toga, bitno je održavati pozitivnu reputaciju i imidž poduzeća što je zadatak menadžmenta.

Također, krizu možemo podijeliti i na određene faze u kojima se kriza nalazi, prema stupnju opažanja (Osmanagić Bedenik, 2010: 106). Tako razlikujemo početni stupanj opažanja, odnosno krizu koja je još uvijek potencijalna te označava da do krize još nije došlo. Ako se na vrijeme potencijalna kriza prepozna, može se i uspješno izbjeći. Takva kriza nema simptome te predstavlja normalno stanje. Idealno bi bilo da ju menadžment prepozna te se na vrijeme obrani od potencijalnih rizika. Zatim, latentna kriza koja slijedi nakon što se iz potencijalne krize već razvila opasnost. Nju je teško identificirati te je potrebno koristiti senzibilnije, naprednije instrumente i financijske pokazatelje za otkrivanje krize kao što su indikatori ranog upozorenja. SWOT analizom si također možemo pomoći te ona omogućava da se na vrijeme prepoznaju

moguće prilike i prijetnje koje utječu na poslovanje. Informacije koje dobijemo na osnovu dijagnoze SWOT analize služe za analizu odnosa između prilika i prijetnji te odnosa između slabosti i snaga (Đukić, 2010:12). Ako krizu spoznamo u latentnoj fazi mogli bismo ju primjenom određenih alata, uspješno savladati. Problem je u menadžmentu u poduzeću koji ponekad odbija priznati istinu da postoji mogućnost nastanka krize te moguće znakove ignoriraju. Posljednji stupanj opažanja naziva se akutna kriza koja je ujedno i najizazovnije, a nastaje kada pokazatelji krize postanu vidljivi unutar poslovnih procesa te ih više nije moguće ignorirati, a potvrđuju ih izvještaji koji dokazuju da je kriza u najtežem stupnju i obliku. Ishod akutne krize je sanacija ili likvidacija jer se u tom stupnju opažanja više ne mogu izvršavati primarni i ključni ciljevi u poduzeću što označava kraj.

Još jedna podjela krize odnosi se na strategijsku krizu, krizu uspjeha i krizu likvidnosti (Osmanagić Bedenik, 2010: 108). Strategijsku krizu ili krizu potencijala obilježava gubitak ili opasnost gubitka potencijala uspjeha, konkurentske sposobnosti i prednosti. Očituje se u smanjenju konkurentske prednosti, potencijala rasta i tržišnog udjela. Također, strategijska kriza nastupa onda kada se pogoršaju partnerski odnosi s ostalim poduzećima te se smanji ugled poduzeća. Problem predstavlja što većina poduzeća nema jasno definiranu i zapisanu strategiju poslovanja. Strategija također mora biti iskomunicirana svima u poslovanju i razrađena po čimbenicima (Kruljac i Knežević, 2020: 161). Od iznimne je važnosti da svi zaposlenici budu točno informirani o strategiji poduzeća.

Operativna kriza se očituje kroz krizu uspjeha i krizu likvidnosti. Kriza uspjeha se očituje u smanjenju profita i pojavom finansijskih gubitaka te u smanjenju rentabilnosti ulaganja i rentabilnosti prometa. Tim zadužen za krizni menadžment ima zadatak, između ostalog, osigurati dugoročni opstanak poduzeća.

Mjere za savladavanje operativne krize su (Vidaković, 2009: 202):

- sniženje troškova što se odnosi na sniženje općih troškova i zaliha,
- stimuliranje potražnje.

Kriza likvidnosti nastaje kada se plaćanja ne mogu podmiriti iz rezerva, a nastale gubitke nije moguće podmiriti iz vlastitog kapitala. Takva situacija negativno utječe na likvidnost i solventnost organizacije. Zadatak menadžmenta jest obraniti poduzeće od ugroženosti plaćanja u uvjetima zaduženosti gdje je cilj savladati kratkoročne ili srednjoročne ugroženosti plaćanja poduzeća. Ako ugroženost plaćanja preraste u dugoročno zaduživanje, to

najčešće označava kraj poduzeću. Direktor hotela Palace u Zagrebu ističe da se u rezervama uvijek moraju nalaziti financijska sredstva koja će biti iskorištena ukoliko bude potrebe za savladavanje s krizom. Nužno je očuvati zdrave dijelove poduzeća koji su sposobni za život i maksimalno, koliko je moguće, zadovoljiti zahtjeve dioničara. Ponekad nije nužno rješenje stečaj te je moguće nastaviti s poslovanjem uz određene sankcije i stvaranje novih uvjeta što dovodi u važnost transparentnost i dobre odnose s dioničarima.

Složenost u kriznim situacijama dovodi do potrebe brzih reakcija, brzog prepoznavanja podjela kriza prema uzroku i vrsti kako bi se pronašlo najefikasnije rješenje. Nakon iznesenih podjela uzroka i vrsta kriza u turizmu kojih ima puno, čime se i može dokazati kompleksnost krize, važno je istaknuti ključnost kriznog komuniciranja u turizmu. Krizno komuniciranje je još jedan alat koji se može implementirati u kriznom menadžmentu u poslovanju te se analizira u idućem poglavlju.

### **2.3. Krizno komuniciranje u turizmu**

U vrijeme krize, više no ikad, potrebno je snažno vodstvo i odlučnost. Brze i pravilne odluke su jedino što može pomoći poduzeću u efikasnom savladavanju nastupajuće krize, što potvrđuju i odgovorne osobe u poduzeću. U tom slučaju, komunikacija predstavlja dinamičan i složen proces. Odabiremo informacije koje želimo da se prenesu porukom, simbole pomoću kojih će se poruka prenijeti do primatelja, komunikacijske kanale kojim poruku prenosimo itd.. Za uspješno komuniciranje bitno je kvalitetno i pomno predodrediti svaki korak, pogotovo u poslovnom komuniciranju, što može predstavljati i konkurentnu prednost pred ostalim poduzećima. Uspješno komuniciranje dovodi do pristupa relevantnim i vjerodostojnim informacijama koje su prijeko potrebne u vrijeme krize. Točne informacije mogu dovesti i do uštede, smanjivanjem mogućih troškova koji bi nastali širenjem dezinformacija ili nepotpunih informacija. Istraživanje o upravljanju krizom ukazale su na važnost komunikacijskog i informacijskog toka tijekom krizne situacije među zaposlenicima, dioničarima, klijentima i javnosti. Krizne situacije zahtijevaju preciznu i brzu provedbu odluka. Unutar organizacije, neadekvatni i netočni podaci te ograničeni komunikacijski kanali mogu povećati napore organizacije u upravljanju krizom, na kraju krajeva i ovladavanju krizom (Rousaki i Alcott,

2007: 29). Ako nije dobro uspostavljen lanac komuniciranja, otvara se prostor za pogreške koje se u slučaju krize nastoje reducirati.

Posebna vrsta poslovnog komuniciranja jest krizno komuniciranje, tj. komuniciranje u teškim uvjetima poslovne krize. Takvo komuniciranje posebno je otežano jer se radi o neizvjesnoj i nepredvidivoj situaciji u kojoj je potrebna brza i pravilna reakcija donesena pod pritiskom. Upravljanje krizom i upravljanje komunikacijom procesi su koji se trebaju nadopunjavati i potpomagati, no, ako se ne vode na pravilan način, ti procesi međusobno mogu biti i otežani. Upravljanje krizom bi trebao biti dio strateškog planiranja kojeg bi poduzeća trebala usvojiti jer su krize izazov koja u pitanje ponekad dovodi i sam opstanak poduzeća (Evans i Elphick, 2005:145). Za uspješno rješavanje krize potreban je unaprijed napravljen plan koji se sastoji od dva podjednako važna elementa: plana rješavanja krize i plana komunikacije tijekom krizne situacije. Krizno je komuniciranje interaktivni proces koji se može definirati kao razmjena informacija i razmišljanja prije, tijekom te nakon nastupanja krizne situacije. Krizno komuniciranje uključuje pojedince, skupine i cjelokupnu organizacijsku strukturu. Poruke su u kriznom komuniciranju često višeznačne, treba ih dubinski analizirati jer je cilj u poduzeću eliminirati svaki utjecaj krize i smanjiti opasnosti koje mogu nastupiti na minimum (Bulajić, 2010: 87).

Krizna komunikacija može se promatrati kao informacija, ali i kao strategija (Kešetović i Toth, 2012: 111). Krizna komunikacija kao informacija odnosi se na način prikupljanja i slanja informacija tijekom krize. Informacije se prikupljaju primarno kako bi se izbjegla praznina i nesporazum koji kriza izaziva. Isto tako, pravilna komunikacija omogućava kriznom timu lakše razumijevanje onoga što se događa te im olakšava donošenje pravilnih odluka o akcijama i mjerama koje treba poduzeti. Ušteda na vremenu je u trenucima krize ključna, a može se postići unaprijed osmišljenim internim pravilima i procedurama te pravilnog kriznog komuniciranja. Donošenje odluka tijekom krize označava prikupljanje točnih i korisnih informacija kako bi odluke bile što učinkovitije. Krizna komunikacija kao strategija također poboljšava odnose s dioničarima u poduzeću koji u svakom trenutku moraju biti transparentni. U teoriji dioničara, naglašava se da je svrha bilo kojeg poduzeća ili organizacije stvoriti što je veću moguću vrijednost za dioničare (Chiweta- Oduah, 2020: 3). Ono što organizacija učini nakon krize i strategije koje odluči provesti za vrijeme krize, utječe na odnose s dioničarima koji moraju biti vjerodostojni. Stoga se veliki i ključni zadatak stavlja pred kriznim menadžmentom u vrijeme odlučivanja o tome koju strategiju provesti nakon krize.

Svakako bi bilo od koristi imati već unaprijed pripremljene krizne poruke koje se trebaju iskomunicirati pred zaposlenicima, javnosti i dioničarima. Potrebno je odrediti i krizni stožer za komunikaciju, definirati uloge, način i osobe koje će provesti internu i eksternu komunikaciju te tko ima zadatak govoriti u ime poduzeća i kojim rječnikom.

U pogledu realizacije kriznog komuniciranja postoji četiri bitna elementa (Kešetović i Toth, 2012: 112):

1. sposobnost uspostavljanja empatije prema javnosti
2. stručnost i vjerodostojnost komunikatora priopćenja
3. transparentnost, otvorenost i iskrenost u davanju informacija i
4. posvećenost i dostupnost komunikatora priopćenja.

Empatija je ključna osobina u pokazivanju osjećaja prema javnosti i ima sposobnost povezivanja govornika s ostatkom populacije. Komunikacija u vrijeme krize mora biti otvorena, legitimna i vjerodostojna. Zaposlenici moraju biti motivirani, a to je moguće jedino ako je krizna komunikacija kvalitetna. Otvorena i transparentna komunikacija zaposlenicima daje osjećaj da poslodavac ne brine samo o poslovanju i poduzeću, već i o njima samima, što ih dodatno motivira u teškim uvjetima krize i u obavljanju posla. Zaposlenicima treba objasniti uzrok novonastalog stanja te ih pravovremeno uputiti i dati im naredbe što im je činiti dalje. Ukoliko ne napravimo taj korak, zaposlenici će se osjećati odbačenima i nebitnima za poduzeće. Također, vjerodostojnost i legitimnost su prijeko potrebni u kriznim situacijama, u protivnom, zaposlenici gube vjeru u uspješnost i nadu u oporavak poduzeća.

Krizna komunikacija u turizmu se primarno bavi pružanjem točnih i dosljednih informacija za javnost i poboljšanjem imidža turističke organizacije ili destinacije suočene s krizom (Ritchie i dr., 2003). Redovita je dvosmjerna komunikacija najbolji način za razvijanje uspješnog odnosa s javnosti (Coombs, 2014). Svaka kriza se razlikuje te svaka donosi nove izazove. Neke krize svojim nastupanjem zahtijevaju brzu reakciju. Ponekad kriza izaziva izravnu komunikaciju s turistima koja mora biti vjerodostojna i točna. Ako nemamo unaprijed utvrđen krizni plan može doći do okrivljavanja nedužnih za nastanak krize, nepromišljenih reakcija, izostanka komentara i objašnjenja za javnost, manjka timskog rada i nezadovoljstva zaposlenika. Navedeno se negativno odražava na poslovanje te dugoročno na reputaciju i ugled poduzeća.

Kroz pojmovno određivanje kriza i katastrofa u svjetskom turizmu i analiziranje uzorka i vrsta kriza te na kraju krajeva kroz krizno komuniciranje u turizmu, donesen je i zaokružen značaj kriza i kriznog menadžmenta u turizmu. Analizirano daje dublji prikaz i značaj koliko je točna komunikacija bitna. Nakon iznesenog, slijedi analiza kriznog menadžmenta, ali u poslovanju hotela.

### **3. KRIZNI MENADŽMENT U POSLOVANJU HOTELA**

Nakon što su predstavljene temeljne odrednice kriza i katastrofa u svjetskom turizmu, potrebno je osvrnuti se na krizni menadžment u poslovanju hotela. Naime, adekvatnom primjenom i svakodnevnom edukacijom zaposlenika o instrumentima kriznog menadžmenta, povećavaju se šanse izlaska iz krize hotelskom poduzeću koji se nalazi u nepredvidivoj kriznoj situaciji.

U ovom odlomku analizirat će se obilježja i specifičnosti kriznog menadžmenta u hotelskom poslovanju, područja primjene kriznog menadžmenta u poslovanju te se u posljednjem potpoglavlju analizira neizostavna edukacija zaposlenika o upravljanju kriznim situacijama.

#### **3.1. Obilježja i specifičnosti kriznog menadžmenta u hotelijerstvu**

U današnje vrijeme, krizni menadžment bi trebao činiti sastavni dio menadžmenta i cjelokupnog upravljanja svih poduzeća, a tako i hotelskih poduzeća. Zadatak kriznog menadžmenta je procijeniti nastanak rizika i na vrijeme uočiti prilike i prijetnje kako bi reakcija bila pravovremena i ispravna.

Neke od osnovnih karakteristika krize koje obilježavaju svaku od njih su: iznenadnost, kreiranje nesigurnosti i prijetnja ključnim ciljevima u poduzeću (Kruljac i Knežević, 2020: 157). Kriza iznenada nastupi, ali često je predvidiva, konkurentsku prednost imamo ako smo unaprijed pripremljeni na nju. Požar, poplave, potresi, smrtni slučaj, trovanje hranom, sve to pripada u predvidive situacije koje mogu nastati u hotelskom poduzeću, a cilj je smanjiti posljedice i znati kako ispravno reagirati na njih.

Postoje tri faze kroz koje krize prolaze: pred-kriza, kriza i post-kriza (Ritchie, 2016: 673). Prva je pred-kriza koju obilježava prevencija gdje je moguće reagirati na nepravilnosti i planiranje, zatim kriza koja je implementacija strategija te na kraju nastupa post-kriza koju karakterizira evaluacija i povratna informacija. Svaku fazu je potrebno zasebno analizirati i implementirati znanje kako bi se djelovalo na boljitak poduzeća. U prvoj fazi već možemo okončati krizu ako smo ju na vrijeme uočili te dobro isplanirali rješenja. Sve tri faze povezane



su u jedan zaseban sustav. U post-krizi bitno je evidentirati nastalu štetu i voditi evidenciju o kriznim situacijama koje su nastale. Povratne informacije pomažu odgovornim osobama u poduzeću u dubinskoj analizi je li kriza uspješno savladana.

Krizni menadžment bi trebao u poduzeću nastati u mirnom okruženju koji se nije još suočio s krizom tako da se objektivno može uspostaviti bez ikakvih ometanja. Krizni menadžment se definira kao „kontinuirani, integrirani i sveobuhvatni napor kojeg organizacije koriste u namjeri da, prije svega, razumiju i spriječe te učinkovito upravljaju krizama, uzimajući u obzir interes svojih dionika prilikom svakog koraka u procesu planiranja i obuke“ (Santana, 2004). Krizni menadžment obilježava intenzivnije korištenje alata i metoda potrebnih za prepoznavanje krize na vrijeme te ovladavanje krizne situacije. Također, potrebno je i uvođenje različitih mjera i promjena u poslovanju. Ako krizu želimo na vrijeme prepoznati i pravilno reagirati, onda posežemo za metodama preventivnog ili anticipativnog kriznog menadžmenta. U preventivni menadžment ubrajamo sve one sustave zadužene za rano prepoznavanje krize, poput sustava ranog upozorenja, analize potencijala, upravljanja rizicima te politike fleksibilnosti. To su ključne varijable u preventivnom, odnosno anticipativnom kriznom menadžmentu (Osmanagić Bedenik, 2010: 109). Pomoću sustava ranog upozorenja moguće je identificirati krizu na vrijeme što ostavlja prostora za pravilnu reakciju. S druge strane, ako se radi o reaktivnom kriznom menadžmentu, njega karakteriziraju kvantitativni, mjerljivi ciljevi poput doseganja određene razine likvidnosti ili iznosa profita u poduzeću. Također, u reaktivnom kriznom menadžmentu koriste se instrumenti identifikacije krize (Osmanagić Bedenik, 2010: 109). Mjerenje financijskih pokazatelja u poduzeću pokazuje uspješnost poslovanja. Lako se mjere, a donose bitne povratne informacije za odgovorne osobe.

Iz svega navedenog, jasno je da se krizni menadžment prikazuje kao nešto poželjno i korisno u poduzeću. Poduzeća koja koriste alate kriznog menadžmenta šalju poruku svojim dioničarima i klijentima gdje dokazuju svoju odgovornost te spremnost na krizne situacije (Osmanagić Bedenik, 2010: 109). Odnos s dioničarima se treba njegovati jer je njihovo povjerenje ključno u opstanku našeg poslovanja.

Ranjivost turističke industrije i hotelskih poduzeća potaknula je osobe koje se bave ugostiteljstvom i ostale stručnjake da svoje snage i vrijeme ulože u istraživanje značaja i sve ostale funkcije kriznog menadžmenta. Iznenadne situacije doprinijele su svijesti menadžera o važnosti kriznog menadžmenta. Krize ne traju uvijek kratko te krizama skoro nikada nije uvijek

lako upravljati. Ponekad je dovoljno i vrlo malo da kriza okupira poduzeće toliko da ključne stvari okrene na gore. Da bi se takve situacije umanjile ili što uspješnije ovladale javila se potreba za kriznim menadžmentom, kako u hotelima, tako i u ostalim poduzećima u drugim granama poslovanja (Bilić, Pivčević i Čevra, 2017: 101-102). U hotelskom poslovanju krizni menadžment se provodi izradom kriznog plana. Hotel bi trebao imati razvijen, točan i ažuriran krizni plan. Tako se može preventivno djelovati te pomno isplanirati tijekom događaja. Lakše je odluke donositi racionalno dok poduzeće još nije pogođeno utjecajima krize. Često kada se dogodi kriza nastupa iracionalno razmišljanje. Vrhovni menadžment u takvim situacijama nije sposoban donijeti objektivne odluke. U kriznom planu bi se u mirnom i stabilnom okruženju donijele ključne informacije što činiti kada kriza nastupi. Formiranje kriznog tima u kojem je jasna hijerarhija i struktura je također sastavnica i instrument kriznog menadžmenta. Potreban je tim ljudi koji će u određeno vrijeme imati svoje zadatke za obaviti. Obukom i treninzima bi takvi zadaci bili uvježbani do najsitnijeg detalja. S ciljem da se osigura maksimalna pripremljenost i učinkovitost kriznog tima potrebno je redovito provoditi simulacijske vježbe koje će članovima kriznog tima osigurati da bolje shvate vlastitu ulogu i obveze te time budu spremniji za slučaj nastupa krize (Timothy Coombs, 2007: 3-4). Simulacijske vježbe se mogu provoditi u obliku edukacija i treninga za zaposlenike. One se također trebaju provoditi kontinuirano i ažurirati se obzirom kojom dinamikom i kojim intenzitetom se situacije mijenjaju.

Krize nastaju iz manjka pripremljenosti na katastrofu i nesposobnosti koordiniranog reagiranja na uvježban, strateški način. Ako je svijest i pripremljenost na krizu niska, kriza će duže trajati te ostaviti za sobom dugoročna oštećenja i smanjenu održivost (Carlsen i Liburd, 2008: 269). Ona poduzeća koja su pripremljena na krizu i uspješno reagiraju na nju, ulažu uvelike u aktivnosti prevencije i instrumente efikasnijeg upravljanja rizicima. Naprotiv, ona poduzeća koja su sklonija i podložnija krizi ulažu u pripravnosti za krizu samo onoliko koliko će im se kratkoročno isplatiti, što je pogrešan pristup (Carmeli i Schaubroeck, 2008: 180). Cilj je uvijek razmišljati dugoročno i o opstanku poduzeća. Budu li odgovorne osobe u poduzeću razmišljale kratkoročno i donosile impulzivne odluke, sve će to dovesti do krize i do neuspješnog poslovanja koje nije usmjereno na budućnost.

Krizni menadžment i pravilna implementacija njegovih alata koji su analizirani u ovom odlomku, pomažu odgovornim osobama u poduzećima u unaprjeđenju poslovanja. U idućem odlomku će se analizirati područja u kojima se primjenjuje krizni menadžment u poslovanju

hotela. Time će se prikazati značaj uvođenja kriznog menadžmenta u svako poduzeće i sve segmente poslovanja.

### **3.2. Područja primjene kriznog menadžmenta u poslovanju hotela**

Krizni menadžment je itekako primjenjiv u poslovanju hotela. Svako hotelsko poduzeće bi trebalo imati unaprijed spreman i ažuriran krizni plan u slučaju da krizna situacija bilo koje vrste nastupi. Problem je ako poduzeća smatraju troškom ulaganje u krizni menadžment i ne gledaju to kao investiciju.

Ponekad kriza može označavati i kraj nekom poduzeću. Svojim negativnim utjecajem na poduzeće, kriza ugrožava platežnu sposobnost poduzeća te ono postaje nelikvidno. Događa se nemogućnost ostvarivanja profita, smanjenje tržišnog udjela, pad prodaje i konkurentnosti. Može doći do prezaduženosti koja je jedan od osnovnih uzroka i problema krize. Svi ti problemi s plaćanjem mogu uzrokovati kraj nekog poduzeća. Upravo to se i dogodilo jednoj od najstarijih i najpoznatijih turističkih agencija na svijetu, britanskom turoperatoru Thomasu Cooku. 2019. godine proglasili su preko noći bankrot i prekinuli s poslovanjem. Naravno, propast se duže vrijeme mogla predvidjeti u poduzeću. Svi letovi njenim kompanijama i rezervacije bile su otkazane, a ljudi koji su imali uplaćen odmor morali su se zamjenskim letovima vratiti svojim domovima (Hernandez, 2020). Primjer kraja poslovanja Thomasa Cooka primjer je kako kriza može označiti kraj poduzeću koji naizgled ostavlja dojam stabilnosti i urednog poslovanja. Primjena kriznog menadžmenta u poslovanju hotela može ublažiti rizik i izgraditi otpornost na moguće krizne situacije. Na kraju krajeva sve to vodi k smanjenju troškova kojem teži svako poduzeće.

Na početku je potrebno identificirati i analizirati rizik. Provodi se procjena trenutnog stanja te se usmjerava koje segmente točno treba analizirati. Operativnom odjelu treba ukazati na smanjenje troškova i povećanje prodaje što bi poboljšalo poslovne rezultate. Na kraju je potrebno osmisliti scenarije kako bi se lakše utjecalo na buduće poslovanje. U istraživačkom dijelu rada analizirat ćemo hotel Palace u Zagrebu i hotel Olympia u Vodicama koji imaju već unaprijed razrađena interna pravila i procedure za određene situacije, a nemaju pripremljene scenarije za budućnost.

Uloga kriznog menadžmenta u poslovanju hotela očituje se u više čimbenika. Prvenstveno se krizni menadžment odnosi na planiranje preventivnih aktivnosti kojima bi se spriječili nepoželjni negativni utjecaji, vanjski i unutarnji, koji mogu unazaditi ne samo hotelsku industriju, nego i cjelokupnu turističku destinaciju te zemlje. U cilju preventivnog otkrivanja krize, analiziramo sve vanjske i unutarnje aspekte koji mogu potencijalno utjecati na poslovanje.

Naravno da postoji ponekad problem da se unatoč svim razrađenim strategijama i planovima kako izbjeći krizu, one svejedno, ne mogu izbjeći. Takav je primjer pandemija uzrokovana pojavom virusa Covid- 19. U takvim slučajevima potrebno je imati spremne i razrađene planove i strategije koje će pomoći u suzbijanju potpune katastrofe. Hotelska poduzeća u okviru svojih kriznih planova, moraju imati unaprijed definirane ciljeve, uloge i zadatke koji će pomoći zaposlenicima da u kriznim situacijama točno znaju svoj posao i svoju dužnost. Potrebno je definirati krizni tim koji će u tim trenucima pomoći te smanjiti nastale štetne utjecaje.

Radna skupina kriznog menadžmenta za turističke destinacije trebala bi se sastojati od (Sonmez, Apostolopoulos i Tarlow, 1999: 16):

- tima za komunikaciju i odnose s javnošću koji će na temelju pravovremenih informacija o turističkoj destinaciji pružati relevantne informacije kako bi se izbjeglo netočno informiranje javnosti,
- tima za marketing koji ima zadatak turističku destinaciju voditi kroz oporavak analizirajući kako se do sada razvila turistička destinacija, koliko je bilo turističkih dolazaka, te marketinški tim mora uvijek biti u korak s novim trendovima u svrhu ponovnog privlačenja turista i održavanja njihovog zadovoljstva,
- koordinacijsko-informacijski tim koji će procijeniti koja su sva oštećenja nastala i na taj način će moći odrediti koliko je vremena potrebno za oporavak turističke destinacije,
- financijskog tima koji će imati zadatak pravilno raspolagati s troškovima i financijskim sredstvima u cilju prikupljanja sredstava za ulaganje u krizni menadžmenta

Nakon definiranja tima za komunikaciju i odnose s javnošću, marketing, koordinacijsko-informacijski tim te financijski tim, potrebno je pomoću instrumenta kriznog menadžmenta pratiti dinamiku trendova i na vrijeme uočiti potencijalne opasnosti koje bi mogle negativno

utjecati na poslovanje. Konstantno se treba raditi na povećanju sigurnosti kao ključnog čimbenika koji turisti razmatraju prilikom odabira destinacije. Briga o sigurnosti gostiju u hotelu i zaštiti njihove imovine ne predstavlja samo kvalitetno obavljen posao, nego je to i zakonska obveza vlasnika hotela i odgovornost svih zaposlenika u hotelskom poduzeću (Hayes i Ninemeier, 2004: 350). Zaposlenici upravo iz tog razloga trebaju dati svoj doprinos u organizaciji kvalitetnog provođenja sigurnosti u hotelskom poduzeću.

Prema Maslowljevoj piramidi potreba poznato je da pojedinac, tek onda kada zadovolji osnovne ljudske potrebe koje uključuju između ostalog i sigurnost, tada teži k ostvarivanju viših potreba, poput samoostvarivanja koji se postiže putovanjem (Miočević i Jurić, 2020: 64). Shodno tome, ako očekujemo povjerenje gostiju i njihov dolazak u naše hotelsko poduzeće, moramo im prije toga osigurati osjećaj sigurnosti. Navedeno postižemo primjenom instrumenata kriznog menadžmenta u poslovanju. Svrha kriznog menadžmenta nije samo definirati niz planova, mjera te procedura. Svrha je pripremiti organizaciju da razmišlja kreativno i pametno o iznenadnim situacijama kako bi se u vrijeme krize kad ne razmišljamo racionalno, donijele ispravne odluke (Anderson, 2006: 1291). Ulaganje u krizni menadžment treba gledati kao investiciju, a ne kao trošak u poduzeću.

Područja primjene kriznog menadžmenta otkrivena su u puno segmenta raznih poduzeća, ne nužno hotelskih. Nakon što su se istaknula područja primjene kriznog menadžmenta u poslovanju hotela te se navele određene prakse određenih poduzeća, važno je istaknuti bit provođenja edukacija zaposlenika o upravljanju kriznim situacijama koje su analizirane u idućem poglavlju.

### **3.3. Edukacija zaposlenika o upravljanju kriznim situacijama**

U današnje vrijeme, poslovanje u hotelskoj industriji zahtjeva konstantno prilagođavanje ugostiteljskih proizvoda željama i potrebama turista, čije zadovoljstvo uvijek mora biti na prvom mjestu. To se postiže jedino adekvatnom i stručnom edukacijom koja mora biti dostupna i omogućena svakom zaposleniku. U protivnom, gubimo konkurentsku prednost i vjernost klijenata.

Hotelsko poslovanje neizostavno uključuje rad s ljudima te time i iziskuje dodatan napor i trud oko konstantnog zadovoljstva klijenata. Jedan od ciljeva menadžmenta u mnogim hotelskim

poduzećima je da se povećanjem zadovoljstva zaposlenih, ostvari upravo lojalnost zaposlenih prema hotelskom poduzeću. To će na kraju imati i pozitivne posljedice, kako na njihov rad, tako i na kvalitetu hotelskih usluga i zadovoljstvo gostiju što je najvažnije (Vlahović, 2007: 14). Samo iz zadovoljnog zaposlenika može izrasti povjerenje i zadovoljstvo gostiju. Gost vrlo brzo primijeti u hotelu ako se zaposlenika ne poštuje ili ako se ne ulaže u edukaciju i usavršavanje. Hotelijerstvo bez iznimke uključuje rad s ljudima, koji su pokretač poslovanja.

Sigurnost u poslovanju, pogotovo onom koji je u konstantnom doticaju s ljudima, mora biti na prvom mjestu. Važnost osoblja potvrđuje činjenicu da je upravo osoblje najbolji prodavač objekta (Coffman, 1984: 120). Također, zaposlenici s kojima su turisti u neposrednoj komunikaciji, upravo na prvoj crti u poduzeću potvrđuju i grade povjerenje u cjelokupno poduzeće. To su zaposlenici koji daleko najviše utječu na stvaranje i održavanje imidža hotela i njegovu poziciju na tržištu među konkurentima, ali i oni su i ti koji, ponekad, mogu i unakaziti njegov imidž (Barjaktarović, 2013:36). Važno je kod zaposlenika razviti svijest o tome koliko je značajan prvi kontakt gostima.

Odnos zaposlenika prema turistu značajan je za zadovoljstvo pojedinog turista i znatno utječe na dojam o usluzi koju je platio. Nažalost, u hotelskom poslovanju i najmanji incident, jedna neugodna situacija, može dovesti do pada potražnje i gubitka prihoda te svaki trud za promidžbu hotela postaje uzaludan. Ono što je zadatak menadžerima jest usaditi aktivnu svijest i budnost u svojim zaposlenicima. To bi omogućilo da se na vrijeme potencijalne prijetnje prepoznaju i da se upozori viši menadžment koji možda te probleme ne primjećuje (Carmeli i Schaubroeck, 2008: 178). Važno je raditi na što većoj motivaciji zaposlenika. Ako osoblje nije motivirano, ono ne će obavljati dosljedno svoje poslove i zadatke te standard kvantitete i kvalitete ne će biti zadovoljen, što, na kraju krajeva rezultira nezadovoljnim gostima. Ono što uvelike povećava konkurentsku prednost i pridonosi boljem imidžu hotelskog poduzeća jest profesionalno i educirano osoblje. Važno je udovoljiti željama turista te pravilno uspostaviti komunikaciju među osobljem i gostima.

Sigurnost je daleko najutjecajniji faktor kako za poslovne, tako i za osobne klijente pri odabiru hotela u kojem će odsjesti, pored svih drugih čimbenika, poput pogodnosti lokacije, dobre i kvalitetne usluge te ljubaznosti i gostoprimstvu zaposlenika (Knutson, 1988:85). U današnje vrijeme, mimo atraktivnosti, cijene i kvalitete, izražena je sigurnost koja je ono ključno turistima u potrazi destinacije na koju će otputovati. Tako u vrijeme pandemije virusa

Covida- 19, turisti odabiru države u koje je sigurnije otputovati. Gotovo su sve zemlje u određeno vrijeme uvele neka ograničenja putovanja, primjerice zabrane putovanja iz odabranih rizičnih zemalja, karantene pri dolasku ili ostali zdravstveni zahtjevi poput negativnih testova na Covid- 19. Sve navedeno je utjecalo na potražnju turista u koje destinacije će otputovati i koje mjere su aktualne. Mjere poput zatvaranja granica, zabrane ili ograničavanja okupljanja te reduciranje rada trgovina i ugostiteljskih objekata značajno su utjecale na odluku dolaska turista u rizične zemlje. Kroz povijest turizma može se donijeti zaključak da uspjeh sektora turizma ovisi o sklonostima i željama putnika diljem svijeta, ali, naravno, najvažnija je mogućnost putovanja koja itekako ograničava ili u protivnom, potiče razvoj (Čorak, Boranić Živoder i Marušić, 2020: 434). U vidu pandemije Covida- 19 ta mogućnost je bila ograničena. Turizam kao sektor je posebno podložan mjerama za suzbijanje pandemije zbog ograničene mobilnosti i socijalne udaljenosti (Gössling, Scott i Hall, 2020: 1). Stoga je od iznimne važnosti danas ispravno uspostaviti lanac kriznog upravljanja, zapovijedanja i kontrole u hotelskom poduzeću. Isto tako, turizam ubrajamo u jedan od najvažnijih gospodarskih djelatnosti u Republici Hrvatskoj, a turizam je sektor koji je najteže pogođen aktualnom pandemijom.

Sigurnost i zaštita destinacije, gostiju, zaposlenika, materijalne i nematerijalne imovine u svim hotelima višeg standarda, provode se sukladno izrađenim sigurnosnim planovima i prosudbama čije su mjere i radnje usklađene s odgovarajućim ISO standardima (ISO 9000, ISO 27001, ISO 14001 i dr.). Između ostalog, razvijeni su standardi sigurnosti u slučaju požara, zdravstveni standardi, svakodnevno ispitivanje sigurnosti hrane, standardi zaštite podataka i informacijske sigurnosti (Britvić, 2011:73). Radi provođenja sigurnosnih standarda u hotelskim poduzećima omogućen je nesmetan i siguran boravak gostiju. Pozornost treba usmjeriti na adekvatne procedure upravljanja u slučaju kriznih situacija te umrežene tehničke sustave sigurnosti.

Stalna edukacija zaposlenika se treba provoditi kako bi u nastupanju krizne situacije odgovor na krizu bio uvježban i pravilan. Upravljanje krizom ima obilježja prema: (Ogorec, 2010: 87)

- potreba brzog i beskompromisnog reagiranja
- donošenje radikalnih mjera
- hijerarhijski sustav odlučivanja
- velika brzina procesa
- nepredvidivost razvoja situacije

Sva ta obilježja treba ukomponirati u edukaciju, sposobnosti i stvaranja iskustva zaposlenika. Navedena obilježja iziskuju dodatan napor u upravljanju kriznim situacijama.

Konstantan nadzor se treba provoditi kako bi se preventivno izbjegla moguća nastupajuća kriza. Povećana sigurnost kao ključni motiv turista povećava konkurentsku prednost hotelskom poduzeću koji uspješno implementira instrumente kriznog menadžmenta. Poduzeća se u turizmu natječu kako bi osigurala sigurnost svojih zaposlenika, kupaca, imidža i likvidnosti (Sigala, 2020: 15). Takvo natjecanje je pozitivno te može samo donijeti korist poduzećima i konkurenciji koja želi uvijek zauzeti najveći udio. Prevencijom krize hotelsko poduzeće štedi novac kojeg bi uvelike potrošio u suzbijanju alarmantne situacije i izbjegavanju katastrofa.

Kada govorimo o kriznoj situaciji, ona podrazumijeva gubitak ili smanjenje ugleda pogođenog poduzeća negativnim medijskim eksponiranjem objekta u kojem je došlo do krizne situacije. Navedeno često povlači za sobom i gubitak dijela turističkog tržišta. Ako je krizna situacija velika tada to može i dovesti do stečaja i zatvaranja hotelskog poduzeća. Postoji pravilo da što je rizik veći, to je veća i dobit od ulaganja u sigurnost (Petar i Laušić, 2010: 214). Svi zaposlenici koji rade s povjerljivim podacima trebaju prolaziti edukaciju čime se osigurava zaštita podataka gostiju, povećanje imidža poduzeća te nesmetan odmor gostima hotela. Čak se velikoj i stabilnoj hotelskoj grupaciji Marriott International dogodila krizna situacija o hakiranju povjerljivih informacija (Knez, 2021). Takve krize su predvidive i, danas su, radi povećanja djelovanja tehnologije, sve češća.

Pravilno reagiranje na kriznu situaciju zahtjeva uvježban i koordiniran rad, pravovremenu reakciju, suradnju i relevantne i točne informacije svih zaposlenika. Adekvatna priprema može se postići samo ako se krene od obuke najvišeg menadžmenta u hotelu te nakon toga do onih koji se nalaze upravo na prvoj crti poslovanja koja je prva pogođena i najranjivija. Na prvoj crti uvijek ima najviše mogućnosti za potpuno uništenje ili za prevenciju krize (McCool, 2011). Treba prolaziti kroz niz specifičnih aktivnosti koje treba primijeniti u svim fazama te razraditi. Izrada mogućih scenarija također je koristan instrument kriznog menadžmenta te pomaže u planiranju budućeg poslovanja. Samo ažurna i točna reakcija može pomoći u kriznoj situaciji te tako i smanjiti troškove i onemogućiti katastrofu koja bi nastala da se na situaciju pogrešno reagiralo.



Ono na što se često zaboravlja pri edukaciji zaposlenika jesu što češći sastanci višeg menadžmenta s ostatkom zaposlenih. Tako se gradi mreža povjerenja te zaposlenici imaju priliku iskazati svoje mišljenje, prijedloge za unaprjeđenje ili potencijalno nezadovoljstvo. Redovita komunikacija mora biti dvosmjerna te iziskuje točne i pravovremene informacije. Kvalitetna edukacija put je k većoj motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih te tako i povezanom produktivnijem radu. Također, postizemo i konkurentsku prednost ako su zaposlenici zadovoljni. Ponekad problem predstavljaju sezonski zaposlenici koji dođu na određeni period odraditi posao. U određeno vrijeme, raste potreba za sezonskim zapošljavanjem, obujam posla se povećava, a zaposlenici možda nisu dobili adekvatnu edukaciju o upravljanju kriznim situacijama. Događa se da se oni ne uspiju do kraja upoznati s objektom u kojem rade. U takvim situacijama mogući su propusti od strane sezonskih radnika i veće su šanse da nastupi kriza ili katastrofa. Razni autori donose rješenje da do takvih problema ne dođe ili da posljedice budu minimalne. Za početak se prolazi kroz „puzajuću fazu”, gdje se procedure i sustavi upoznaju i pravilno uče, zatim se prelazi u „hodajuću fazu”, gdje se izvode simulacije krizne situacije, uz više ponavljanja kako bi se znanje upilo. Na kraju dolazimo do „trčeće faze”, gdje se mjeri vrijeme izvođenja aktivnosti i ovdje se izvode realne simulacije kriznih situacija (Petar i Laušić, 2010: 217). Prijelazom kroz sve faze reduciraju se posljedice potencijalne krize.

Ono što je vrlo važno u edukaciji zaposlenika jest da svaki od zaposlenih poznaje svoju ulogu ako se krizna situacija dogodi. Određena osoba, u većini slučajeva iz višeg menadžmenta ima zadatak izvijestiti javnost o kriznoj situaciji, negativnim posljedicama i gubitcima koji su nastali. Potrebno je uspostaviti istinitu, točnu i transparentnu komunikaciju kako ne bi izgubili povjerenje javnosti, investitora i doveli u pitanje ugled poduzeća. Osoba mora biti dobar govornik, imati izražene komunikacijske vještine te empatiju. Obično za one iz višeg menadžmenta koji nisu dobri govornici, organizira se komunikacijski trening kako bi mogli vjerodostojno iznijeti u javnost činjenice. Krizni plan se mora najprije razviti, nakon toga testirati i s vremena na vrijeme ga treba ažurirati. Najčešće što se izostavlja je upravo ažuriranje kriznog plana što menadžment hotela zaboravlja. Novac potrošen na edukaciju, obuke i treninge zaposlenika o upravljanju kriznim situacijama definitivno ne predstavlja trošak, nego, naprotiv, investiciju. Menadžeri trebaju razmišljati dugoročno te ulagati u znanja i spremnost zaposlenika na svaki oblik krizne situacije koji je moguć kako bi se smanjile posljedice i troškovi ako krizna situacija nastupi.

Ljudi su najbitniji resurs u poduzeću. Zadovoljan zaposlenik znači i zadovoljan gost. Njegovanjem njihovih potreba i ulaganjem u njihovo usavršavanje, vodimo poduzeće prema dugoročnom i profitabilnom poslovanju. Nakon što smo se upoznali s obilježjima i specifičnostima kriznog menadžmenta u poslovanju, područjima primjene kriznog menadžmenta te edukacijama zaposlenika o upravljanju kriznim situacijama, prelazimo na empirijsko istraživanje o upravljanju kriznim situacijama gdje će se analizirati praksa dva hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj.

## **4. ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA NA PRIMJERIMA ODABRANIH HOTELA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

S ciljem istraživanja primjene kriznog menadžmenta u poslovanju hotela provedeno je istraživanje o upravljanju kriznim situacijama u odabranim primjerima hotela u Republici Hrvatskoj.

Istraživanje je provedeno s ciljem analiziranja informacija kako krizne situacije u praksi utječu na hotelska poduzeća te kakva je bila njihova pripremljenost i reakcija u trenucima kriznih situacija. Dubinskim intervjuom provedenim s direktorima, odgovornim osobama hotelskih poduzeća, prikupit će se ključne informacije o rješavanju kriznih situacija u odabranim hotelskim poduzećima. Za primjer su odabrana dva hotelska poduzeća- jedan na području Vodica i drugi na području Zagreba.

U provedenom istraživanju putem dubinskog intervjuja sudjelovale su osobe na upravljačkim pozicijama u hotelu Olympia u Vodicama i u najstarijem zagrebačkom hotelu Palace smješten u samom centru glavnoga grada.

### **4.1. Ciljevi i metodologija istraživanja**

Metodologija istraživanja temelji se na prikupljanju primarnih podataka metodom dubinskog intervjuja. Dubinski intervju kao metoda za provedeno empirijsko istraživanje odabran je jer omogućuje relativnu fleksibilnost pri prikupljanju podataka te može potaknuti ispitanika na detaljno, duboko ispitivanje. Pitanja su unaprijed osmišljena, no budući da su pitanja otvorenog tipa, ostavljeno je prostora za odgovaranje u širem smislu kako bi se točnije prikazala i razumjela praksa hotela.

Dubinskim intervjuom nastojalo se doći do što preciznijih odgovora odgovornih osoba u hotelskim poduzećima kako bi se pobliže upoznalo sa stvarnim primjerima. Analizirana je reakcija u kriznim situacijama u hotelijerstvu. Istraživanje je imalo cilj otkriti intenzitet korištenja alata kriznog menadžmenta u hotelijerstvu. Također, promatrano je kako su se

snalazili u prošlosti u kriznim situacijama te kako se planiraju pripremiti na buduće krizne situacije. Doprinos istraživanja je osvijestiti menadžere o važnosti implementiranja kriznog menadžmenta u hotelskom poslovanju.

Uzorak istraživanja je namjeran, a uvjet je da je intervjuirana osoba odgovorna za područje kriznog menadžmenta ili je direktor/ica koji/a je upućen/a u djelovanja u kriznim situacijama u hotelu. Intervjui su provedeni s odgovornim osobama na upravljačkim pozicijama u hotelu Olympia i u hotelu Palace. S ciljevima istraživanja ispitanici su upoznati te su pri ispitivanju sudjelovali potpuno dobrovoljno, a pitanja su osmišljena u skladu s ostvarivanjem ciljeva istraživanja ovog diplomskog rada. Pitanja ima 10, a ispunjavanje dubinskog intervjua trajalo je otprilike 25 minuta kako ne bi iziskivalo previše vremena pored njihovih svakodnevnih obveza u poslovanju.

## **4.2. Rezultati i analiza provedenog istraživanja**

Prvi hotel u analizi je hotel Olympia u Vodicama. Grad Vodice nalazi se u središnjoj Dalmaciji, na odličnoj lokaciji- u neposrednoj blizini Šibenika te velikih, povijesnih gradova Splita i Zadra. Središnju Dalmaciju krasi povijesno kulturne znamenitosti i prirodna bogatstva koja privlače goste iz cijelog svijeta. Hotel Olympia nalazi se u Šibensko- kninskoj županiji, koja svojim sadržajem i morem privlači turiste. Hotel Olympia je prema veličini veliki hotel koji raspolaže s 241 smještajnom jedinicom u dvije zgrade – 215 soba i 26 apartmana, a hotel Olympia Sky ima 149 smještajnih jedinica od čega je 19 apartmana. Hotel Olympia ima 4 zvjezdice te 120 zaposlenih osoba. Otvoren je od lipnja 2017. godine i radi kroz cijelu godinu, ne samo sezonski. Hotel ima brojne prateće sadržaje poput teretane, spa centra, saune, unutarnjeg bazena te sobe za osobe s invaliditetom. Na devetom katu nalazi se natkriveni bazen s prekrasnim pogledom na more, a na desetom katu nalazi se restoran Sky. Sobe su moderno uređene, kao i ostali sadržaji u hotelu uključujući i restoran. Udaljenost od centra Vodica je 500 metara, a od mora 50-ak metara što predstavlja prednost u odabiru hotela prema pristupačnoj lokaciji. Hotel posluje individualno, odnosno nije u grupaciji hotelskog lanca.

Drugi u analizi je hotel Palace. Hotel Palace ima 4 zvjezdice, 70 zaposlenih osoba te 116 soba i 6 apartmana što je prema kapacitetu srednji hotel. Palača je izgrađena još davne 1891. godine za Karla Schlesingera, a Hotel Palace je najstariji zagrebački hotel koji kreće sa svojim

radom još 1907. godine kao prvi profesionalno organizirani hotel u gradu Zagrebu. Hotel Palace je Heritage i Sustainable hotel u kojem je bilo moguće razgledavati impresivne umjetničke radove (Stojanović Petkovski, 2015). Prilikom potresa, uz hotel Palace oštećen je i hotel Esplanade Zagreb koji također ima dugu tradicijom poslovanja i zaštićen je kao kulturno dobro. Palace svojom arhitekturom i starim secesijskim stilom privlači turiste diljem svijeta upravo radi svog značenja i povijesti. Palace je privukao mnogo hrvatskih uglednika poput dirigenta Berislava Klobučara, ali i svjetskih zvijezda kao što su glumica Sophia Loren ili šahist Robert Fischer. Hotel primjenjuje tehnologiju baziranu na obnovljivim izvorima energije što donosi prednost pred konkurentima. Smještaj u samom centru grada, pokraj Zrinjevca pogodan je turistima koji dolaze u glavni grad i uvjet im je da je smještaj u centru, blizu svih većih znamenitosti. Grad Zagreb, a tako i hotel Palace su se u kratkom vremenu suočili s dvije velike ugroze- potres i pandemija. Trenutno hotel Palace nije otvoren za goste radi renovacije potresom pogođene infrastrukture zgrade.

Dubinski intervjui provedeni su s odgovornim osobama iz upravljačke strukture hotela Olympia te hotela Palace. Analiza njihovih odgovora te osvrt prikazan je u nastavku u obliku komparativne analize prikazane u tablici.

**Tablica 1: Komparativna analiza primjene kriznog menadžmenta u poslovanju hotela Olympia u Vodicama i hotela Palace u Zagrebu**

<b>Komparativna analiza/ promatrane varijable</b>	<b>Hotel Olympia</b>	<b>Hotel Palace</b>
<b>Krizne situacije s kojima se hotel susreo u dosadašnjem poslovanju</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obustava poslovanja radi pandemije Covida- 19 i odluka nadležnih tijela Vlade Republike Hrvatske</li> <li>- negativni medijski zapisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Covid- 19 - obustava poslovanja prema odluci nadležnih tijela</li> <li>- potres u ožujku i prosincu 2020. godine</li> <li>- poplava u srpnju 2020.</li> <li>- požar u studenom 2016.</li> </ul>
<b>Postojanje kriznog menadžmenta u hotelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- imaju vlastiti krizni menadžment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- krizni menadžment čine voditelji odjela</li> </ul>

<p><b>Unaprijed pripremljena interna pravila i procedure za postupanje u kriznim situacijama (krizni scenariji)</b></p>	<p>- interna pravila i procedure imaju u slučaju obustave poslovanja, prirodnih nepogoda, ali u slučaju izvanrednih događaja poput pandemije Covida-19 nisu imali unaprijed utvrđene krizne scenarije niti procedure za postupanje</p>	<p>- imaju ih u slučaju požara, elementarnih nepogoda u obliku priručnika i brošura na vidljivim mjestima za goste i zaposlenike, ali za ostale, izvanredne krizne situacije, krizne scenarije nemaju</p>
<p><b>Edukacije zaposlenika za postupanje u kriznim situacijama</b></p>	<p>- ne provode unaprijed pripremljene edukacije, nego se one provode „u hodu“, obzirom kakav problem nastupi</p>	<p>- nemaju, provode se samo za nužno osposobljavanje određenih zaposlenika na određenim mjestima gdje je potreban stručan pristup i osposobljavanje (primjerice usavršavanje zaposlenika „na prvoj crti poslovanja“- na mjestu recepcije)</p>
<p><b>Postojanje formiranih kriznih timova u hotelu</b></p>	<p>- ne postoje krizni timovi, ali se oni formiraju „ad hoc“, ovisno o vrsti krizne situacije te se tako i prilagođava sastav tima</p>	<p>- nemaju specijalizirane krizne timove, ali voditelji odjela sastavljaju krizni tim u slučaju krize (u poduzeću postoji 7 odjela i 7 voditelja odjela)</p>
<p><b>Komunikacijski plan koji se provodi u slučaju krize</b></p>	<p>- nemaju unaprijed pripremljen komunikacijski plan u slučaju krizne situacije</p>	<p>- nemaju unaprijed pripremljen komunikacijski plan, ali komunikaciju prema javnosti vrši direktor, a voditelj recepcije u odsustvu direktora</p>

<p><b>Odgovor i reakcija hotela na pandemiju Covid-19</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-provode se i poštuju sve upute od državnih tijela kako bi se osigurala zaštita svih zaposlenika i gostiju</li> <li>-provodi se optimizacija poslovnih procesa</li> <li>-jasno je uspostavljena komunikacija mjera racionalizacije poslovanja prema zaposlenicima s jasnim postavljenim rokovima i ciljevima</li> <li>-implementacija organizacijske strukture (uvođenje Health and Safety protokola i Health and Safety Managera)</li> <li>-dio su projekta „Safe stay in Croatia“, što znači provođenje zdravstvenih i sigurnosnih preporuka koje su aktualne</li> <li>-redizajn prostorija kako bi se postigao željeni razmak</li> <li>-komunikacija uvedenih mjera i protokola kroz ažurirane kanale prodaje i marketinga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-poštivanje i praćenje svih novih mjere propisane od strane nadležnih tijela za sigurnost i zaštitu</li> <li>-uvedene su nove procedure prilikom Check-ina/outa</li> <li>-prilagođeno je služenja doručka i ostalih obroka u hotelskom restoranu i drugim zajedničkim prostorijama</li> <li>-poštivanje maksimalnog dozvoljenog broja osoba u dizalima i u ostalim prostorijama</li> <li>-postavljanje punktova za dezinfekciju</li> <li>-osigurane zaštitne maske i rukavice za sve zaposlenike</li> <li>-uvedena dodatna svakodnevna dezinficiranja prostorija</li> <li>-hotel je kratak period bio otvoren u pandemiji jer je potresom u ožujku uništen te nakon potresa hotel je zatvoren za goste</li> </ul>
---	---	--

<p><b>Rizici koji u budućnosti prijete hotelskoj industriji</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- navode kao najveći rizik pogoršanje pandemije i nova dodatna ograničenja putovanja</li> <li>- rizik porasta troškova poslovanja izazvan poremećajima na tržištima energenata, hrane i ostalih sirovina</li> <li>- u vremenu nakon zaustavljanja pandemije povratak avio destinacija za goste iz Europske Unije</li> <li>- najave financijske krize koja bi zaustavila nužna ulaganja u infrastrukturu</li> <li>- nedostatak kvalitetne i kvalificirane radne snage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poduzeće se našlo u specifičnoj situaciji gdje im je pored potresa i oštećenja na zgradi, pandemija Covida- 19 predstavljala „najmanji“ problem</li> <li>- usredotočili su se na suzbijanje štete uzrokovane potresima u ožujku i prosincu 2020. godine i poplave iste godine u srpnju te im rizik predstavljaju mogući novi potresi i oštećenja</li> <li>- rizik „sporosti“ i smanjene funkcionalnosti državnog aparata i fonda za obnovu o kojem hotel u svom procesu renovacije ovisi</li> </ul>
<p><b>Ključno u suočavanju s krizom za lakši oporavak</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kao ključno, poduzeće navodi donošenje brzih i jasnih mjera i odluka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poduzeće najvažnijim smatra efikasnu i pravovremenu komunikaciju</li> <li>- navode da se ne treba bojati angažirati stručnjake i tražiti pomoć te treba uvijek biti spreman na financijska ulaganja</li> </ul>

Izvor: obrada autorice

Što se tiče kriznih situacija u poduzeću, svaki hotel se susreo s nizom specifičnih kriznih situacija u svom poslovanju. Svaka krizna situacija je priča za sebe i treba se zasebno i analizirati.

Hotel Olympia se s obzirom na dugogodišnje poslovanje susretalo s više različitih kriza poput djelomične kraće ili duže obustava poslovanja uzrokovana odlukama Vlade RH (aktualna pandemija Covida-19) te krizom koja je uslijedila nakon negativnih medijskih zapisa. Kao najveću krizu do sada u hotelijerstvu navode upravo aktualnu pandemiju i smatraju da će se



posljedice takve krize osjetiti najduže. Također, službenu dokumentaciju o prošlim kriznim situacijama nemaju, ali vode dokumentaciju i evidenciju u obliku mailova, osvrta sa sastanaka i slično.

Što se tiče hotela Palace, direktor hotela je na trenutnoj poziciji od 2016. godine te iznosi s kojim izazovnim situacijama se u posljednjih 5 godina pronašao. Od dolaska na poziciju pa do krize uzrokovane Covidom- 19, potresima i poplavom srećom nisu imali kriznih situacija koje su zahtijevale posebne mjere, procedure i pristupe rješavanju poput navedenih. Prisjeća se jedne manje neugodne situacije koja se dogodila upravo 2016. godine u studenom kada se prilikom demontaže stare kotlovnice zapalio jedan dio rezervoara sa starom naftom te je jaki dim krenuo iz podruma na ulicu oko hotela dakle u centar grada. Veći broj članaka o nezgodi je bio na portalima i u dnevnim vijestima (Blotnej, 2016). U tim trenucima generalni direktor je bio u avionu na poslovnom putu povodom sastanaka u Bruxellesu i, nažalost, mobilni uređaj mu je bio bez signala i isključen. Po slijetanju kada je osposobio mobilni uređaj dobio je 30-ak propuštenih poziva i još više poruka gdje svi zabrinuto pitaju kakva je situacija i je li sve u redu. Odmah je shvatio o čemu se radi te slijedom odgovornosti zvao voditelja recepcije kao prvog odgovornog i zamjenskog voditelja hotela u odsutnosti direktora. Na sreću, sve je bilo iskontrolirano i od strane tehničke službe, specijalaca te se provela evakuacija gostiju i zaposlenika iz tog dijela hotela (kavane) i sve je srećom brzom intervencijom pouzdanih djelatnika, a kasnije i vatrogasaca bilo riješeno. U ovoj kriznoj situaciji bilo je dokazano da je linija odgovornosti i komunikacija funkcionirala čak i bez generalnog direktora, što je direktoru bio itekako dobar znak za njegove zaposlenike i test. Službenu zasebnu evidenciju o prošlim kriznim situacijama u hotelu Palace, poduzeće ne vodi, ali svakako imaju tragove o svakoj od njih u vidu komunikacije, mailova, osiguranja i dokumentacije.

Prilikom krize hotel Olympia se oslanja na vlastiti krizni menadžment u poduzeću, a vanjske stručnjake, poduzeće angažira prema potrebi.

Hotel Palace, kako nije dio nekog hotelskog lanca niti veliki hotel, ne angažira vanjske stručnjake za ovakve dosadašnje tipove kriza, osim za tehničke stvari u ovakvim izvanrednim krizama gdje za sanaciju od, primjerice, potresa i poplave su primorani angažirati stručne ljude poput građevinara, arhitekta, povjesničara umjetnosti, ekonomista, ali i stručnjake iz područja turizma. Krizni menadžment u Palacu čini razina voditelja odjela (voditelj recepcije, nabave, kontrolinga, kuhinje, prodaje i marketinga...) s kojima svaki dan imaju razgovor o svim bitnim

i aktualnim pitanjima. U slučaju iznenadne krize, direktor zajedno s voditeljima analizira i vodi novonastalu situaciju i izazov. Hotel Palace je hotelsko poduzeće pune usluge, posluje individualno, ali nije veliki hotel, tako da imaju 7 odjela i 7 voditelja odjela. S njima je direktor na svakodnevnoj bazi komunikacije preko jutarnjih kolegija i ostalih vidovima komunikacije tijekom radnog dana ili vikenda jer je hotel za goste pune usluge od 0 do 24h.

Što se tiče internih pravila i procedura, u hotelu Olympia postoje usvojeni dokumenti plana i procedura u kriznim situacijama u slučajevima obustave poslovanja, prirodnih nepogoda ili izvanrednih događaja poput velikih materijalno štetnih događaja. U slučaju krize koja je nastupila pandemijom virusa Covid-19, nisu postojala interna pravila i procedure kako postupiti. U hotelu Palace također slična situacija, osim usvojenog ponašanja u slučaju požara ili druge elementarne nepogode, ne postoje druga utanačena pravila i procedure za upravljanje kriznim situacijama. Brošure, pravilnici kako postupati postavljena su na vidljiva mjesta u hotelu. Iako za slučaj potresa postoji utvrđen plan kako postupiti, u tom trenutku se u hotelu nisu, na sreću, nalazili gosti jer je hotel bio zatvoren radi odluke državnih tijela.

O važnosti provođenja edukacija za zaposlenike upoznali smo se u odlomku 3.3. ovoga rada. Hotel Olympia ne provodi edukacije za zaposlenike, no u slučaju krizne situacije, edukacije se provode „u hodu“, odnosno dogovori se sastanak na kojem svi prisutni zaposlenici dobiju svoju ulogu i zaduženje kako postupiti. Profesionalno organiziranih i dodatnih edukacija za postupanje u kriznim situacijama nema. Hotel Palace provodi samo nužno osposobljavanje određenih zaposlenika na određenim radnim mjestima gdje je potreban stručan pristup i osposobljenost. Primjerice, zaposlenici „na prvoj crti“, odnosno oni koji su prvi u komunikaciji s gostima na recepciji.

Krizni tim se u hotelu Olympia formira „ad hoc“ ovisno o vrsti krizne situacije, a o tome ovisi, mijenja se i prilagođava sastav kriznog tima. U hotelu Palace slična situacija- ne postoji definirani i uvježbani tim koji se naziva kriznim timom, ali u slučaju kriznih situacija voditelji odjela čine krizni tim koji se okuplja po nastanku krize i komentira istu u smjeru što bezbolnijeg rješavanja krize.

U hotelu Olympia trenutno ne postoji komunikacijski plan u slučaju krize niti osoba obučena za tu vrstu komunikacije. U hotelu Palace nemaju unaprijed osmišljen komunikacijski plan u slučaju krize, osim toga da informacije ne iznosi nitko osim odgovorne osobe od strane hotela

(u slučaju ranije spomenutog požara to je bio voditelj recepcije kao „najviše rangirana osoba“ u odsustvu direktora). U slučaju požara komunikacija se provela uspješno i pravilno.

Ključna reakcija nakon proglašenja krize uzrokovane koronavirusom trebala je biti brza i pravovremena. U hotelu Olympia odgovor na pandemiju je išao u nekoliko smjerova:

a) Praćenje i poštivanje svih smjernica i uputa od strane državnih tijela kako bi se osigurala zaštita svih zaposlenika i gostiju

b) Optimizacija poslovnih procesa u cilju osiguranja zaštite imovine i kontinuiteta poslovanja

c) Komunikacija mjera racionalizacije poslovanja prema zaposlenicima s jasnim rokovima i ciljevima

d) Implementacija organizacijske strukture u cilju organizacije poslovanja sukladno kriznim uvjetima- npr. uvođenje Health and Safety protokola i Health and Safety Managera te „Safe stay in Croatia“ programa

e) Uvođenje svih mjera zaštite gostiju, kupaca u objektima

f) Komunikacija uvedenih mjera i protokola kroz kanale prodaje i marketinga

Ranije spomenuti Health & Safety Manager odgovoran je za primjenu Olympia Health & Safety protokola te svakodnevno (24/7) osigurava podršku gostima u slučaju bilo kakve potrebe za zdravstvenom skrbi. Jedan od primjera je da u slučaju potrebe za dežurnim doktorom oni osiguravaju zdravstvenu skrb. Hotel Olympia dio je projekta „Safe stay in Croatia“, što znači da provode zdravstvene i sigurnosne preporuke koje su aktualne. Također, provode se i edukacija za zaposlene kako primijeniti ispravno mjere i postupke iz Olympia Health & Safety protokola. U hotelu se provodi testiranje PCR testom i brzim antigenskim testom. Rezultati su na raspolaganju unutar 24 sata, a recepcija obavještava goste o rezultatima. Takva usluga znatno olakšava nesmetan boravak stranim gostima u hotelu. Ovaj primjer dokaz je dobre prakse primijenjene u hotelu Olympia unatoč onom negativnom što je pandemija uzrokovala. Također, sloganom #IGOTMYSHOT poduzeće daje do znanja da se 80% njihovih zaposlenika cijepilo, što određenim gostima predstavlja prednost (Olympia Health & Safety protokol, 2021).

Hotel Palace zadesila je zaista izazovna situacija elementarnih nepogoda, gdje je pandemija Covid-19 predstavlja „najmanji“ problem. Naime, 22.3.2020. (na sreću, 3 dana nakon zatvaranja hotela zbog pandemije Covid-19) i 29.12.2020. grad Zagreb su zadesili potresi. U

ožujku 2020. godine potres je bio jačine 5,5 stupnjeva po Richteru i dogodio se u Zagrebu, rano u nedjelju, u 6:24 sati. Epicentar se nalazio 7 kilometra sjeverno od središta Zagreba, na dubini od 10 km. Potres u prosincu iste te godine dogodio se u 12:19 sati, s epicentrom 5 km jugozapadno od Petrinje, magnitude 6.2 prema Richteru (Seizmološka služba pri geofizičkom odsjeku PMF-a, 29.8.2021). Razorni potresi su oštetili samu zgradu hotela koja ima povijesnu i arhitektonsku vrijednost te koja je sad u temeljitom procesu obnove. Taj proces je radi sporosti državnog aparata i fonda za obnovu, tek sad krenuo te se procjenjuje da će obnova potrajati još sigurno godinu i pol dana. Time će se period zatvorenosti hotela, nažalost, produžiti na čak ukupno 3 godine.

Po ekspanziji Covid-19 u veljači 2020. godine, svi hoteli pristupili su utvrđivanju procedura kako bi prevenirali i spriječili širenje virusa unutar hotela. U hotelu Palace nove mjere su uključivale nove procedure prilikom Check-ina/outa, držanje distance od 2m udaljenosti, prilagodba služenja doručka gdje nije posluživan švedski stol, nego je servirana hrana gostima na stol koji su bili dovoljno udaljeni jedan od drugih, korištenje jednokratnih jelojnika ili Q3 kodova za očitavanje menija. Također, određen je maksimalan broj osoba u dizalima i ostalim prostorijama, postavljeni su punktovi za dezinfekciju, osigurane su maske i zaštitne rukavice za sve zaposlenike te je uvedeno češće dezinficiranje svih prostorija. Sve te mjere provodili su uspješno i organizirano sve do potresa 22.3.2020. godine nakon čega su bili primorani radi oštećenja u potpunosti zatvoriti hotel. Srećom, hotel je bio zatvoren za turiste 19.3. uslijed korone, 3 dana prije razornog potresa, tako da u trenutku potresa, osim dežurnog djelatnika, nije bilo nikoga u hotelu.

Uz Covid-19 i potrese, nažalost, Palace Hotel bio je izrazito pogođen i poplavom u Zagrebu 24.7.2020. kada je uslijedio jaki pljusak te se u nekoliko sati dogodila oluja koja je proizvela jednu od najvećih zabilježenih bujičnih poplava u povijesti grada Zagreba. U poplavi su nastradale jedine etaže koje nisu nastradale od potresa (etaža -1 i -2). Tom prilikom nastradao je vešeraj, fitness centar, wellness centar, dvorana za sastanke, slastičarna, kuhinja, kotlovnica i zajednički prostori za zaposlenike hotela. Tako da je hotel još više oštećen slijedom dvije ugroze- potresa i poplave.

Krizni menadžment u hotelu Palace u slučaju oštećene zgrade prilikom potresa svodi se na:

- zbrinjavanje zaposlenika i djelovanje odjela ljudskih resursa
- angažiranje stručnog tima za pripremu dokumentacije za sanaciju

- angažiranje izvođača za provođenje sanacije
- pravni akti i vođenje procesa prijave za fondove subvencije za sanacije

Sve te odluke i dalje se u hotelu Palace strpljivo vode i provode, sve u dugoročnom cilju očuvanja radnih mjesta i ponovnog otvaranja hotela. Angažirani su vanjski stručnjaci, papirologija i dokumentacija se sustavno rješava, a predviđeno otvaranje hotela bi bilo 2023. godine.

Oba hotela su svjesna da u budućnosti ima još rizika koji prijete hotelskim poduzećima i njihovom poslovanju. Rizici koje hotel Olympia prepoznaje kao aktualnima u hotelskoj industriji u Republici Hrvatskoj su:

- a) Pogoršanje pandemije i nova dodatna ograničenja putovanja
- b) Mogućnost porasta troškova poslovanja izazvano poremećajima na tržištima energenata, hrane i ostalih sirovina
- c) U vremenu nakon zaustavljanja pandemije povratak avio destinacija za goste iz Europske Unije
- d) Najave financijske krize koja bi zaustavila nužna ulaganja u infrastrukturu
- e) Nedostatak kvalitetne i kvalificirane radne snage

Kao najveći rizik navode aktualnu pandemiju jer im pandemija predstavlja najveću prijetnju u kojem se hotelsko poduzeće do sada našlo.

Hotel Olympia također donosi odluke kako se nositi s rizicima koji prijete u hotelskoj industriji te one koje posebno ističu su:

- a) treba imati jasnu strategiju razvoja i ulaganja u destinaciju
- b) korištenje dostupnih EU fondova za daljnje investicije u kvalitetu hotela, kao i edukacije kadrova
- c) smanjenje porezne presije

Hotel Palace, kako je prethodno navedeno, je prošao u zadnjih 5 godina okolnosti kojima se nitko nije nadao i koje nije doživio u 114 godina svojoj dugoj povijesti poslovanja kao prvi zagrebački hotel koji do 2020. nije niti jedan jedini dan od svog otvorenja bio zatvoren! Direktor se prisjeća anegdote kako nisu niti funkcionalnu bravu na ulaznim vratima imali pošto su vrata

od uvijek otvorena niti je itko znao gdje je ključ od istih. Dakle, zadesili su ih požar, poplava, potresi i pandemija virusa Covid-19. Sa svim tim izazovima i problemima hotel se nosio i nosi se i dalje onako kako može i umije, s obzirom na svoje mogućnosti i stečene sposobnosti i iskustva. Ovakve situacije su dokaz da je svaka krizna situacija koja nastupi specifična i treba joj se drugačije pristupiti. Nažalost, teško da su ijedni procesi i priručnici ovakve probleme za hotel Palace i zatvorenost mogli predvidjeti, ali svakako da pomažu samo već promišljajući o istima kriznim situacijama. Hotel Palace pozitivno gleda na budućnost i zbog toga su i pristupili hrabro temeljitoj obnovi kako bi se Palace uspješno ponovo upogonio i postavio među najbolje zagrebačke hotele s najdužom tradicijom, još ljepši i jači! Svjesni su mogućih rizika i prijetnji u budućnosti kako za njihov hotel, tako i za sva hotelska poduzeća i cjelokupni turizam.

U suočavanju s krizom hotel Olympia ističe da je ključno brzo i jasno donositi mjere i odluke, kako na razini Europske Unije, tako i države te pojedinačno poduzeća.

Hotel Palace ističe da je ključna upravo efikasna i pravovremena komunikacija. Navode da je ključno realno sagledati situaciju na vrijeme, ne bojati se angažirati stručnjake kako bi bili efikasniji u rješavanju problema. Također, treba biti spreman na financijsko ulaganje kako bi se kriza kvalitetno svladala i sanirala. Nažalost, troškovi su sastavni dio krize i potrebno je pametno upravljati budžetom za sanaciju u skladu s financijskim očekivanjima, odnosno mogućnostima nakon oporavka od krize.

### **4.3. Kritički osvrt na provedeno istraživanje i mogućnosti unaprjeđenja kriznog menadžmenta u poslovanju hotela u Republici Hrvatskoj**

Iz provedene komparativne analize može se zaključiti da su oba poduzeća u prošlosti prošla kroz različite krizne situacije koje su svaka za sebe specifične. Najpopularnija među njima i zajednička za oba hotela je očekivana trenutna pandemija virusa Covid- 19.

S novouvedenim mjerama propisanim od epidemiologa te preporukama zdravstvene sigurnosne zaštite u Republici Hrvatskoj i svjetskim organizacijama su se promatrana poduzeća jako dobro u kriznoj situaciji snašla. Od punktova za dezinfekciju, prilagodbe serviranja hrane, menija na Q3 kodu, ograničenja broja ljudi u dizalima i prostorijama, svakodnevnim dezinficiranjima prostora pa sve do komunikacije uvedenih mjera kroz kanale prodaje i

marketinga te komunikacija o novom načinu poslovanja prema zaposlenicima s jasnim rokovima i ciljevima. Poduzeća poštuju i provode sve preporučene mjere i smjernice te obveze od strane državnih tijela. Takav način poslovanja gostima ulijeva razinu sigurnosti u hotelsko poduzeće i ostavlja pozitivan dojam na uslugu koju su platili. Nažalost, hotel Palace je bio kratak period otvoren za goste u vrijeme pandemije (šteta nastala u razornom potresu u ožujku nije omogućavala daljnji rad hotela) dok hotel Olympia i dalje promovira njihov odgovoran stav po pitanju pandemije te provodi i poštuje sve propisane mjere.

U kriznim situacijama ističe se koliko je efikasna komunikacija bitna. U nekoliko navrata ispitanici napominju važnost pravovremene, točne i transparentne komunikacije. Direktor hotela Palace čak ističe komunikaciju kao ključnu stavku u suočavanju s krizom kako bi oporavak što kraće i što bezbolnije trajao. Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar poduzeća- kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje (Jurković, 2012: 391). Te četiri funkcije ako se pravilno koriste u poslovanju, donijeti će smisao. Svakodnevna kontrola poslovanja je itekako bitna. Ono što se često izostavlja provoditi je kontrola unazad. Upravo pitanjem vodite li evidenciju o prošlim kriznim situacijama želi se potaknuti direktore hotela na kontroliranje prošlih kriznih situacija te vođenje bilješki, kako bi se u budućem poslovanju ti prijestupi smanjili i kako bi umanjili štetne učinke krize. Dokumentaciju u vidu e-mailova, osiguranja, komunikacije i slično, poduzeća provode, ali dodatnu evidenciju ne provode. Motiviranje i emocionalno izražavanje je usko povezano s komunikacijom i boljim međuljudskim odnosima u poduzeću. Kao unapređenje kriznog menadžmenta, i konkurentsku prednost među ostalim poduzećima u poslovanju, potrebno je provoditi edukacije zaposlenika o kriznim situacijama čija je važnost pobliže opisana u odlomku 3.3. ovoga rada. Promatrana poduzeća ne provode posebne edukacije, nego samo one nužne. Nikako se ne umanjuje vrijednost provođenja bilo kakve edukacije, pogotovo onih koje promatrana poduzeća provode poput edukacija za postupanje u situacijama gdje je potreban stručan pristup i osposobljenost, ali svakako se preporučuje u daljnjem poslovanju provoditi treninge, edukacije i osposobljavanje za zaposlenike u slučaju bilo kakve krizne situacije. Informiranje kao funkcija komunikacije provodi se radi transparentnosti i boljitka u poslovanju. Primjerice, informiranje gostiju o uvedenim novim mjerama i protokolima u poslovanju kroz kanale marketinga je primjer dobre prakse hotela Olympia.

Hotelska poduzeća iz analize nemaju komunikacijski plan u slučaju krize. Također, nemaju pripremljene krizne scenarije, odnosno studije slučaja. Ono što je prijedlog je svakako

u oba poduzeća uvesti komunikacijski plan kako bi se točno znao tijekom komunikacije u slučaju krize i kako bi svaki zaposlenik znao svoju ulogu u tako neizvjesnoj situaciji. Dobar primjer uspješne komunikacije bio je u kriznoj situaciji hotela Palace gdje je u odsutnosti direktora, voditelj recepcije preuzeo odgovornost i „glavnu riječ“ u trenucima požara koji je zahvatio dio hotela. Ovdje se voditelj recepcije našao kao „najviše rangirana osoba“ u odsutnosti direktora te efikasno iskontrolirao situaciju. Krizni scenariji, formiranje kriznog tima, krizna komunikacija itd., sve su to alati kriznog menadžmenta koji mogu samo pomoći pri nastupanju krize. U trenucima krize, čovjek najčešće ne razmišlja racionalno upravo radi kompleksnosti i složenosti situacije. Krizni scenariji i studije slučaja pomažu u prevenciji krize i djeluju kao signali ranog upozorenja. Komunikacijski plan može spriječiti nedoumice oko toga tko preuzima odgovornost, tko se treba obratiti javnosti u slučaju krize, kakvim rječnikom iskomunicirati problem, itd. Vještinu pravilnog i vjerodostojnog komuniciranja također obuhvaćaju instrumenti kriznog menadžmenta, a tako se i poboljšava odnos s dioničarima. Radi svega navedenog, preporuka je pripremiti se na moguću nastupajuću krizu osmišljavanjem komunikacijskog plana i kriznih scenarija. Pripremljenost može predstavljati i konkurentsku prednost na tržištu.

Što se tiče kriznih scenarija bilo bi dobro imati ih pripremljene kao još jedan efikasan instrument kriznog menadžmenta. U trenucima krize čovjek ponekad razmišlja iracionalno, a upravo krizni scenariji su osmišljeni u vrijeme kad nije bilo krize i kad se moglo i imalo vremena razmišljati racionalno. Scenarij služi kao „alat za dobivanje percepcije o alternativnim okruženjima u budućnosti u kojima će se odigravati poslovne odluke“ (Schwartz, 1996). Izrada scenarija iziskuje vrijeme, ali svakako štedi novac u slučaju krizne situacije jer bi se tako moglo na pametan način raspodijeliti budžet u poslovanju pomoću unaprijed pripremljenih kriznih scenarija. Direktor hotela Palace napominje kako je potrebno razmišljati unaprijed te što pametnije raspolagati budžetom i biti spreman na ulaganje kako bi kriza prošla što bezbolnije. Upravo financijska ulaganja su ono što je hotelu Palace prijeko potrebno za sanaciju i obnovu zgrade hotela. Poduzeće se našlo u nezgodnoj situaciji gdje nisu imali predviđen plan u slučaju toliko razornog potresa koji je pogodio Zagreb. Nažalost, državni aparat i oslanjanje na fond je u ovakvim krizama rizično pošto će poduzeće, prema procjenama, biti zatvoreno ukupno 3 godine dok se sve do kraja, iz temelja, ne obnovi. U oporavku turizma u Zagrebu poseban značaj treba staviti na one građevine koje predstavljaju umjetničku, turističku, kulturnu i povijesnu vrijednost. Prema tim prioritetima treba organizirati obnova grada. Sigurnost grada Zagreba



treba iskomunicirati domaćim i stranim turistima (Kranjčević, Marković Vukadin i Ožegović, 2020: 78). Sigurnost se spominje kao jedan od ključnih motiva turista. Konstantno se treba uz povjerenje javnih službi i suradnju državnih tijela raditi na poboljšanju izgradnje imidža glavnoga grada i povećanju njegove sigurnosti što će privući strane, a i domaće goste.

Promatrana poduzeća mogu puno naučiti iz iskustva koja su stekla u navedenim kriznim situacijama koje su ih zatekle. Upravljanje kriznim situacijama dobilo je značajnu pozornost istraživača u posljednjim, turbulentnim godinama. Može se usporediti kako se ranije spiljski čovjeka snalazio u katastrofama i kako se sadašnja i buduća poduzeća suočavaju u kriznim situacijama korištenjem alata kriznog menadžmenta, pripremajući se unaprijed, donošenjem novih metoda kao odgovor i reakciju na krizu te ono najvažnije- učenje iz iskustva (AlBattat, Mat Som i Li- Ting, 2014: 90). Iskustvo omogućuje uštedu na vremenu u reakciji, brz i spreman odgovor te ono najbitnije- psihičku i fizičku pripremljenost menadžera jer su kroz takvu situaciju već nekada prošli. Kada bi se hotel Palace opet našao u kriznoj situaciji požara, uspješnije bi prošlo kroz tu nezgodu pošto ih je već jednom zadesila. Također, nađe li se hotel Olympia opet u kriznoj situaciji negativnih medijskih zapisa, lakše bi iskomunicirala istinu javnosti pošto su se pred tim izazovom već u prošlosti našli.

Analizirani hotel Olympia i hotel Palace su hoteli s individualnim menadžmentom. S druge strane, na globalnom tržištu sve zastupljeniji su hoteli u hotelskim lancima poput Marriott Internationala. Marriott International, američka je multinacionalna tvrtka koja upravlja s više od 6.000 hotelskih nekretnina, a većina tih nekretnina je ili pod upravljanjem, ili pod franšizom ili licencijom te ostatak nekretnina nalazi se u vlasništvu poduzeća. Najviše hotela Marriott International ima u SAD-u, a u Europi daleko najbolje posluju u Velikoj Britaniji, gdje imaju oko 50 hotela (Crnjak, 2015). U hotelima grupacije Marriott u sprječavanju nastanka kriznih situacija, angažiraju se vanjski stručnjaci, koriste outsourcing. To su najčešće stručne i uspješne agencije prema najboljem odabiru koje se bave pravilnim reagiranjem u kriznim situacijama. Stručnjaci usko surađuju s hotelom koji se pronašao u specifičnoj situaciji i odgovornim osobama te dubinskom analizom pronalaze vrstu, uzrok i izvor krize. Nakon toga prezentiraju realna i najpovoljnija rješenja za poduzeće koja se u najvećem broju pokažu uspješnima. Prednost takvog načina poslovanja je ta što agencije već imaju znanja i iskustva u područjima kriznog menadžmenta. Bitno je da se stručnjake ne angažira prekasno, u protivnom će kriza već nastupiti i ovladati situacijom. Naravno, radi svoje veličine i kompleksnosti, u Marriottu postoje pripremljeni krizni planovi koji se provode prema potrebi. Također, moraju oslušivati i rane

indikatore upozorenja pomoću kojih se mogu ublažiti posljedice krize. Marriott hoteli su se itekako našli u specifičnim kriznim situacijama- od terorističkih napada, pandemije Covida-19 pa do kriminala krađe podataka više od 500 milijuna gostiju. Marriott International je radi proglašene pandemije i obustave poslovanja morao zatvoriti hotele diljem svijeta. Za sobom je pandemija povukla i nove, manje ugodne, mjere poput smanjenja plaća i smanjenja broja radnika. Neke od pozitivnih promjena koje je Marriott uveo u svoj novi oblik poslovanja je novi sustav čišćenja i dezinfekcije u kojem gosti biraju u koje vrijeme će im se očistiti soba i time su se promijenili brojni operativni protokoli (Remenar, 2020). Upravo radi svoje implementacije kriznog menadžmenta u poslovanju, veliki hotelski lanci i njihovi standardi prednjače u kvalitetnom poslovanju i time temelje svoje prednosti na tržištu. Ostala, manja poduzeća, hoteli koji posluju individualno, trebaju u svom poslovanju težiti takvom načinu poslovanja, ako razmišljaju dugoročno, i ugledati se na njih.

Zaključno je da su i hotel Olympia i hotel Palace itekako pokazali svoju spremnost, volju i entuzijazam u upravljanju u neočekivanim kriznim situacijama. Naravno, imaju i potencijala za unaprjeđenje kriznog menadžmenta u svojim poduzećima te su istaknute preporuke kako to uspješno implementirati u poslovanje. Neke od njih su uvođenje kriznog plana, provođenje edukacije zaposlenika, uspostavljanje krizne komunikacije... Cilj je ovog istraživanja osvijestiti menadžere o važnosti kriznog menadžmenta u poslovanju i važnosti preventivnog djelovanja u krizi i osluškivanja indikatora ranog upozorenja. Prvi korak je prepoznati važnost kriznog menadžmenta te nakon toga implementirati ga u poslovanje kako bi poslovanje opstalo dugoročno.

#### **4.4. Ograničenja istraživanja**

Iako je provedeni dubinski intervju dao odgovore na osmišljenih 10 pitanja i doveo do različitih zaključaka, ipak se mora napomenuti da u svakom slučaju postoje ograničenja istraživanja.

Prvenstveno, ograničenja istraživanja vide se u analiziranom uzorku ispitanika, odnosno u reprezentativnosti uzorka – u istraživanju su sudjelovala samo dvije odgovorne osobe iz dva različita hotelska poduzeća na području Republike Hrvatske- Zagreba i Vodica. Zbog toga, može se reći da uzorak koji je istraživan u ovom diplomskom radu nije dovoljan te da se ovim istraživanjem ne mogu generalizirati ostala hotelska poduzeća u Republici

Hrvatskoj. Ovo istraživanje može poslužiti kao okvir za buduća, opširnija, dubinska istraživanja ovih i sličnih tema problematike primjene kriznog menadžmenta u hotelskom poslovanju.

U budućim istraživanjima preporučuje se uključiti svakako što veći broj hotelskih poduzeća kako bi se dobili konkretniji i opširniji rezultati. To bi zasigurno rezultiralo dodatnim vrijednim spoznajama na području primjene kriznog menadžmenta u hotelskom poslovanju u Republici Hrvatskoj, ali i šire. Također, da bi istraživanje dalo iscrpnije i opširnije odgovore, potrebno je osmisliti još proširenija pitanja za odgovorne osobe ili provesti dublju analizu njihovih hotelskih poduzeća sve u cilju boljeg razumijevanja problematike.

# ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme kvalitetan i uspješan rad i poslovanje hotelskih poduzeća nezamislivi su bez efikasnog kriznog menadžmenta. Svako hotelsko poduzeće trebalo bi imati svoj vlastiti krizni plan i krizni menadžment za potencijalne situacije koje bi se mogle negativno odraziti na poslovanje. Krizni menadžment predstavlja sposobnost brzog, efikasnog i učinkovitog postupanja poduzeća u različitim kriznim situacijama uz koji možemo ublažiti posljedice nenadano nastale krize. Također, moguće je uz pomoć kriznog menadžmenta smanjiti potencijalne prijetnje ljudskom zdravlju i sigurnosti te smanjiti i troškove u poslovanju. Preventivno djelovanje je ključno, a implementacijom kriznog menadžmenta utječe se na ishod krize.

Hotelsku industriju u posljednje vrijeme pogađaju iznenadne krize i promjene unutar sustava turizma, kao što smo i svjedoci krize uzrokovane globalnom pandemijom virusa Covid-19. Također, nužno je ostati u korak sa zahtjevima i potrebama turista koje postaju ključne, a zaposlenici im se moraju konstantno prilagođavati. Brojni su razlozi zašto je upravo sektor turizma osjetljiv na navedene promjene. Promjene u gospodarstvu također značajno utječu na hotelsku industriju što je dodatan razlog za kvalitetniji krizni menadžment u poslovanju poduzeća. Doprinos istraživanja je osvijestiti menadžere o potencijalnim krizama koje mogu ugroziti poslovanje te opstanak poduzeća.

U empirijskom dijelu rada provedeno je istraživanje o upravljanjima kriznim situacijama među odabranim hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj na temelju kojeg se želi utvrditi razina pripremljenosti odabranih hotelskih poduzeća na krizne situacije te se želi ukazati upravo na značaj kriznog menadžmenta u upravljanju nepredvidivim kriznim situacijama. Za primjer su odabrana dva hotelska poduzeća- hotel Olympia Vodice i hotel Palace Zagreb. Istraživanje je provedeno metodom dubinskog intervjua s osobama na upravljačkim funkcijama hotela. Oba hotelska poduzeća našla su se pred specifičnim, izazovnim kriznim situacijama. No, oba direktora hotelskih poduzeća slažu se kako je svaka kriza posebna te svaku treba zasebno i promatrati. Teško je predvidjeti kraj trenutne pandemije te hoće li nastupiti još poplava, požara ili potresa. Stoga je i teško planirati buduće događaje i aktivnosti vezane uz poslovanje. U svemu tome zasigurno pomažu instrumenti kriznog menadžmenta. Hotel Olympia ima svoj vlastiti krizni menadžment, a hotel Palace sastavlja krizni menadžment od voditelja odjela, a po potrebi oba poduzeća angažiraju vanjske

stručnjake. Zaključno je da su oba hotelska poduzeća spremna i koriste svoj puni potencijal mogućnosti i sposobnosti kako bi umanjili štetu nakon nastale krize. Mogućnosti unapređenja, naravno, ima te su i navedeni u odlomku 4.3. ovoga rada. U svom poslovanju, individualni hoteli trebali bi se osvrnuti na primjer uspješnih hotelskih lanaca poput hotela Marriott International koji radi svoje efikasne implementacije kriznog menadžmenta prednjači na tržištu.

Na temelju analize istraživanja, dolazi se do zaključka kako danas, u neizvjesno vrijeme, teško da se može opstati dugoročno na tržištu bez kvalitetnog i ažurnog kriznog menadžmenta. Takav menadžment bi trebalo imati svako poduzeće, ne samo hotelsko. Ovaj rad može biti temelj za daljnja istraživanja o primjeni kriznog menadžmenta u poslovanju hotela u Republici Hrvatskoj, o kriznoj komunikaciji te spremnosti i volji menadžera da djeluju preventivno s ciljem dugoročnog opstanka na tržištu.

## Popis literature

1. Anderson, B. (2006.) Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism management*, Vol. 27, No.6, pp.1290-1297. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.007>
2. Anić i dr. (2004.): *Hrvatski enciklopedijski rječnik*. Zagreb: Novi Liber
3. AlBattat, A. R., Mat Som, A. P., Li-Ting, C. (2014.) Hospitality Emergency Management and The Dirty Twelve: A Dozen Reasons for Failure. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, Vol. 3, No. 1, pp. 89-106.
4. Bareza S., Kalinić M., Tomašević A. (2010): *Briga o gostu u sektoru turizma i ugostiteljstva*, Ministarstvo turizma i British Council
5. Barjaktarović, D. (2013.) *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum
6. Benčić, L. (2017.), Opatijski hotel svalio krivnju na Čeha koji je poginuo na balkonu, preuzeto 10. kolovoz 2021. s <https://www.jutarnji.hr/vijesti/crna-kronika/opatijski-hotel-svalio-krivnju-na-ceha-koji-je-poginuo-na-balkonu-postoje-cak-cetiri-moguca-scenarija-kako-je-stradao-6388799>
7. Bilić, I., Pivčević, S., Čevra, A. (2017.) Crisis Management in Hotel Business – Insights from Croatia. *Communication Management Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 100-118.
8. Bježančević, S. (2019.), Migrantska kriza u Europskoj uniji- izazovi, europska sigurnost i zaštita temeljnih prava, u: *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, vol. 40, br. 3, str. 1231-1252.
9. Blotnej B., (2016.), Izbio požar u hotelu Palace u Zagrebu: Sve se jako zadimilo, preuzeto 29.kolovoz 2021. s <https://www.24sata.hr/news/izbio-pozar-u-hotelu-palace-u-zagrebu-sve-se-jako-zadimilo-500522>
10. Britvić, J. (2011.) Moderni sustavi upravljanja u organizacijama, *Praktični menadžment*, Vol. II, br. 2, str. 72-80.
11. Bulajić, M (2010.), Krizno komuniciranje, *Medix*, Vol.16 (87-88), str. 87.
12. Carlsen, J. C., Liburd, J. J. (2008.) Developing a Research Agenda for Tourism Crisis Management, Market Recovery and Communications. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 23, No. (2–4), pp. 265.–276.

13. Carmeli, A., Schaubroeck, J. (2008.) Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*, Vol. 41, No. 2, pp. 177-196.
14. Chiweta-Oduah, O. P. (2020.) Effective communication and stakeholder engagement: Efficacious tools for managing crisis and protecting organization's reputation. *International Journal of Arts & Education Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-7.
15. Coffman, D. (1984.) Marketing for a Full House. *New York: School of Hotel Administration, Cornell University*
16. Crnjak, M. (2015.), *Marriott do 2020. u Hrvatskoj planira ući u još 4-5 hotela*, <https://www.poslovnih.hr/hrvatska/marriott-do-2020-u-hrvatskoj-planira-uci-u-jos-cetiri-hotela-304817>, pristupljeno 10.9.2021.
17. Čorak, S., Boranić Živoder, S., Marušić, Z. (2020.) Opportunities for tourism recovery and development during and after COVID-19: Views of tourism scholars versus tourism practitioners. *Institute for Tourism, Zagreb, Croatia*, Vol. 68, No. 4, pp. 434–449.
18. Denis, H. (1995.), Scientists and disaster management, *Disaster Prevention and Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 14-19. <https://doi.org/10.1108/09653569510082650>
19. Đukić, J. (2010.) *Krizni menadžment događaja u turizmu*. Magistarski rad. Beograd: Univerzitet Singidunum
20. Evans, N., Elphick, S. (2005.) Models of Crisis Management: an Evaluation of their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 7, pp. 135–150.
21. Feickert, J. et.al. (2006.) Safeguarding Your Customers: the Guest's View of Hotel Security. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 47, No. 3, pp. 224-244.
22. Gössling, S., Scott, D., Hall, C. M. (2020.) Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 22, No. 3, pp. 1-20.
23. Hayes, D.K., Ninemeier, J.D., *Hotel Operations Management*, Pearson Prentice Hall, Inc., New Jersey, 2004., pp. 350.
24. Hernandez, V. (2020., 16. siječnja), The Collapse of Thomas Cook: What Happened and Why, *International Banker*, preuzeto s <https://internationalbanker.com/brokerage/the-collapse-of-thomas-cook-what-happened-and-why/>
25. Jurković, Z. (2012.) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Professional article. *Ekonomski vjesnik*, Vol. 25, Br. 2, str. 387-399.

26. Kešetović, Ž., Toth, I. (2012) *Problemi kriznog menadžmenta*. Znanstvena monografija. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
27. Knez, J. (2021., 6. travnja), Četiri milijarde osobnih podataka 'iscurilo' u hakerskim napadima u zadnjih 10 godina, *Lider*, preuzeto s: <https://lider.media/poslovna-scena/tehnopolis/cetiri-milijarde-osobnih-podataka-iscurilo-u-hakerskim-napadima-136118>
28. Knutson, B.J., (1988.), Frequent travelers: making them happy and bring them back. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 83–87.
29. Kranjčević J., Marković Vukadin I., Ožegović A. (2020.), Sadašnjost i budućnost turizma Zagreba nakon potresa i COVID-19: Zagreb – tak imam te rad! u: Čorak S., Gjurašić M. (ur.), *COVID-19: Prijemlja i prilika za hrvatski turizam*, (str. 78-83.), Zagreb: Institut za turizam
30. Lagadec, P. (2007.) Crisis Management in the Twenty-First Century: “Unthinkable” Events in “Inconceivable” Contexts. In: Rodríguez, H., Quarantelli, E. L., Dynes, R. R., (eds.), *Handbook of Disaster Research*. Handbooks of Sociology and Social Research. New York: Springer, pp. 489-508.
31. Legčević, J., Taučer K. (2014.) Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Professional article. *Ekonomski vjesnik*, Vol. 27, Br. 1., str. 199– 208.
32. Marchiori, E., Cantoni, L., & Fesenmaier, D. R. (2013). What did they say about us? Message Cues and Destination Reputation in Social Media. In L. Cantoni & Z. Xiang (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2013* (pp. 170–182). Springer Berlin Heidelberg.
33. McCool, B.M. (2011): Are You Prepared to Manage Crisis in the Hospitality Industry?, *2nd International Scientific Conference “Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management*
34. Miočević, D., Juric, M. (2020.) Sigurnost, terorističke ugroze i namjera putovanja turista. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 18, Br. 1., str. 59-76.
35. Novak, Božidar, 2001.: *Krizno komuniciranje*, Binoza press, Zagreb.
36. Ogorec, M. (2010). *Izazovi kriznog upravljanja*, Veleučilište Velika Gorica.
37. Olympia Vodice (b.d.), Olympia Health & Safety protokol, preuzeto 25. kolovoz 2021. s <https://olympiavodice.hr/hr/olympia-health-safety-protokol>
38. Osmanagić Bedenik, N. (2010.) Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 8, Br. 1, str. 101-118.



39. Petar, S., Laušić, M. (2010.) Sigurnosne procedure u hotelima- Zadovoljenje minimuma zakonskih obveza ili omogućavanje maksimuma sigurnosti gosta. *Acta Turistica Nova*, Vol. 4, No. 2, str. 201-218.
40. Remenar, A. (2020., 22. prosinac), „Covid trendovi“ u hotelijerstvu koji će ostati i nakon pandemije, *Poslovni turizam*, preuzeto s <https://www.poslovniturizam.com/savjeti/covid-trendovi-u-hotelijerstvu-koji-ce-ostati-i-nakon-pandemije/3473/>
41. Ritchie, B. W. (2004.) Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, Vol. 25, No. 6, pp. 669-683.
42. Rousaki, B., Alcott, P. (2007). Exploring the Crisis Readiness Perceptions of Hotel Managers in UK. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 27-38.
43. Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in An Uncertain World*, Doubleday: Currency
44. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-22.
45. Seizomološka služba pri geofizičkom odsjeku PMF-a (b.d.), Izvješća o potresima, preuzeto 10. kolovoza 2021. s:  
[https://www.pmf.unizg.hr/geof/seizmoloska\\_sluzba/izvjesca\\_o\\_potresima?@=1m69w](https://www.pmf.unizg.hr/geof/seizmoloska_sluzba/izvjesca_o_potresima?@=1m69w)
46. Sonmez, S., Apostolopoulos, Y., Tarlow, P. (1999.) Tourism in Crisis: Managing the effects on terrorism. *Journal of travel research*, Vol.38, No. 1, pp.13-18.
47. Strelec, D. (2019.) Sigurnost i turizam u Hrvatskoj, pregledni rad. *Forum za sigurnosne studije*, Vol. 3, Br. 3, str. 94-115.
48. Stojanović Petkovski, M. (2015), Zagrebački Palace – jedan od prvih Hotela baština u Hrvatskoj, preuzeto 1.rujan 2021. s <https://hotelijeri.com/zagrebacki-palace-jedan-od-prvih-hotela-bastina-u-hrvatskoj/>
49. Timothy Coombs, W. (2007) *Crisis Management and communications*. PhD, Institute for Public Relations
50. Tomić, Z.; Milas, Z. (2007.) Strategija kao odgovor na krizu, *Politička misao*, Vol. 44, No. 1, str.137-149.
51. UNWTO (2011) Toolbox for Crisis Communications in Tourism, *Checklists and Best Practices*, Madrid, pp.5
52. Vidaković, S. (2009.): *Osnove kriznog menadžmenta*, Naučni skup s međunarodnim učešćem, Univerzitet Sinergija

53. Vlahović, S. (2007.) *Upravljanje ljudskim resursima i njihova primjena u hotelijerstvu*, Zbornik radova – Edukacija zaposlenih u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd
54. Ž. Kruljac, D. Knežević (2020.) Prevenirica ili evidencija: prepoznati rane simptome krize ili evidentirati gubitke? *Obrazovanje za poduzetništvo*, Vol. 10, Br. 2, str. 155-168.

## **Popis tablica**

Tablica 1: Komparativna analiza primjene kriznog menadžmenta u poslovanju hotela Olympia u Vodicama i hotela Palace u Zagrebu .....	29
---	----

## Životopis studenta

Studentica Veronika Škegro rođena je 2.12.1997. godine u Zagrebu. Nakon završetka Osnovne škole Brestje, upisuje XVI. Jezičnu gimnaziju u Zagrebu koju završava 2016. godine. Iste godine započinje svoje akademsko obrazovanje te upisuje Integrirani studij Poslovne ekonomije u Zagrebu. Na četvrtoj godini odabire smjer Analiza i poslovno planiranje. Tijekom svog školovanja radi na raznim studentskim poslovima promocije, organizacije, u trgovini, a na zadnjoj godini započinje svoj rad u poduzeću koje se bavi distribucijom. Na poziciji asistenta u računovodstvu i financijama trenutno skuplja svoje prvo radno iskustvo gdje joj je ponuđen stalni radni odnos nakon završetka studija. Uz engleski jezik i osnovno poznavanje talijanskog jezika, već tri godine pohađa tečaj njemačkog jezika u Učilištu Sesvete. Trenutno je na razini B1.2. Slobodno vrijeme koristi za odlazak u teretanu, druženje s prijateljima i putovanja.

## **Prilog: Obrazac intervjua**

Poštovani,

Moje ime je Veronika Škegro. Studentica sam Ekonomskog fakulteta u Zagrebu te provodim istraživanje u svrhu pisanja diplomskog rada na temu „*Primjena kriznog menadžmenta u hotelskom poslovanju*“, a Vaši odgovori bi mi uvelike pomogli u empirijskom dijelu rada.

Pitanja su, uglavnom, otvorenog tipa, a ako na određeno pitanje ne želite odgovoriti, slobodno ostavite prazno.

Unaprijed zahvaljujem na Vašoj pomoći i izdvojenom vremenu!

### **Osnovne informacije o ispitaniku i hotelu:**

Vaše radno mjesto u hotelu:

Godine staža u hotelijerstvu:

Veličina hotela u kojem radite (mali/ srednji/ veliki):

Broj zvjezdica hotela u kojem ste zaposleni:

Broj zaposlenih u hotelu u kojem radite:

### **PITANJA ZA DUBINSKI INTERVJU:**

1. S kojim kriznim situacijama ste se susretali do sada u poslovanju? Vodite li evidenciju podataka o prošlim kriznim situacijama?

2. Angažirate li prilikom krize vanjske stručnjake ili imate svoj krizni menadžment?

3. Postoji li u hotelu jasan plan (interna pravila i procedure) upravljanja kriznim situacijama?

4. Provodite li edukacije zaposlenika za postupanje u kriznim situacijama? Ako da, koliko često?

5. Postoji li u poduzeću krizni tim? Ako da, tko sve čini krizni tim?

6. Imate li komunikacijski plan u slučaju krize? Imate li osobu/ glasnogovornika koja je obučena za kriznu komunikaciju?

7. Imate li razvijene krizne scenarije (studije kriznih situacija) koji bi se mogli dogoditi te primjere kako odgovoriti na njih ako kriza nastupi?

8. Kakva je bila reakcija Vašeg hotela na pandemiju te što poduzimate u poslovanju kako biste smanjili negativne učinke krize izazvane koronavirusom?

9. Koji rizici u budućnosti prijete hotelskoj industriji te kako se nositi s njima?

10. Što mislite da je ključno u suočavanju s krizom kako bi oporavak što kraće trajao?

Hvala Vam na Vašim odgovorima i Vašem vremenu!

Ako ste zainteresirani za rezultate istraživanja ili imate bilo kakvih dodatnih pitanja, slobodno se javite na e-mail: [vskegro@net.efzg.hr](mailto:vskegro@net.efzg.hr) ili na broj mobitela: 091 539 2067.

Veronika Škegro