

# Povezanost Covid-19 pandemije s operativnim praksama hotela

---

**Prgomet, Miljenka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:148:863190>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-25**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Menadžment**

**POVEZANOST COVID-19 PANDEMIJE S OPERATIVNIM  
PRAKSAMA HOTELA**

**Diplomski rad**

**Miljenka Prgomet**

**Zagreb, studeni, 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Menadžment**

**POVEZANOST COVID-19 PANDEMIJE S OPERATIVNIM  
PRAKSAMA HOTELA**

**Connection between the COVID-19 pandemic and hotel  
operational practices**

**Diplomski rad**

**Miljenka Prgomet, 0067530988**

**Mentorica: prof.dr.sc. Jasna Prester**

**Zagreb, studeni, 2021.**

## SAŽETAK

Hoteli su vrsta smještaja koji pripadaju hotelijerskoj industriji te su zajedno s njom ključni za turizam. Poslovanja hotela prate njihove operativne prakse te se one provode na najbolji način kojih potiče goste hotela na povratak u isti. Hotelijerska industrija je osjetila velike promjene zbog širenja Covid-19 pandemije i velikih ograničenja putovanja. S obzirom na različite situacije i katastrofe koje mogu pogoditi bilo koju industriju pa tako i hotelijersku vrlo je bitno poduzeti mjere za rješavanje različitih izazova povezanih s krizom. Ovaj rad detaljno opisuje posebna područja za praktičare koji upravljaju hotelima nakon i tijekom Covid-19 pandemije. Cilj ovog rada je istražiti učinke epidemije na hotelijersku industriju. Empirijsko istraživanje bit će provedeno na primjeru hotelskih poduzeća na Makarskoj rivijeri. Za provedbu istraživanja izradit će se anketni upitnik u kojem će se ispitati u kojoj je mjeri Covid-19 pandemija utjecala na poslovanje hotela te koliko im je vremena trebalo da se prilagode novonastaloj situaciji i novim sanitarnim praksama. Ispitanici će biti operativni menadžeri hotela i zamolba će biti upućena mailom hotelima na Makarskoj rivijeri. Rezultat rada bit će koje su mjere hoteli, kao i gosti hotela, provodili, što su hoteli poduzeli te što će primjenjivati i u budućim turističkim sezonama. Na temelju tog istraživanja predložit će se dobre operativne prakse koje bi se mogle koristiti i u budućnosti bez obzira na pandemiju. Makarska rivijera je uzeta zbog toga što je ona unatoč pandemiji, u ljeto 2020. radila i ostvarivala veoma dobre rezultate.

***Ključne riječi: hotelska industrija, Covid-19 pandemija, operativne prakse, hoteli, mjere***

## ABSTRACT

Hotels are a type of accommodation belonging to the hotel industry and together with it are essential for tourism. The hotel's operations are accompanied by their operational practices and are carried out in the best way that encourages hotel guests to return to the same. The hotel industry has experienced major changes due to the spread of the Covid-19 pandemic and large travel restrictions. Given the different situations and disasters that can affect any industry, including the hotel industry, it is very important to take measures to address the different challenges associated with the crisis. This paper describes in detail the specific areas for practitioners who manage hotels after and during the Covid-19 pandemic. The aim of this paper

is to investigate the effects of the epidemic on the hotel industry. Empirical research will be carried out on the example of hotel companies on the Makarska Riviera. A questionnaire will be developed to carry out the research, which will examine the extent to which the Covid-19 pandemic has affected the operation of the hotel and how long it took them to adapt to the new situation and new sanitary practices. The respondents will be the operational managers of the hotel and the request will be sent by email to hotels on the Makarska Riviera. The result of the work will be what measures hotels, as well as hotel guests, have implemented, what hotels have taken and what they will apply in future tourist seasons. Based on this research, good operational practices will be proposed that could be used in the future regardless of the pandemic. Makarska Riviera was taken because it was in the face of the pandemic, in the summer of 2020 it worked and achieved great results.

***Keywords: hotel industry, Covid-19 pandemic, operational practices, hotels, measures***

## 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

## 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

## 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. DEFINIRANJE OPERATIVNIH PRAKSI HOTELA .....	3
2.1. OSNOVNE FUNKCIJE I KARAKTERISTIKE HOTELA .....	3
2.2. Poslovi prijama i prijave gostiju .....	8
2.3. Poslovi tijekom boravka gostiju .....	13
2.4. Poslovi pri odlasku gosta.....	16
3. UTJECAJ COVID-19 PANDEMIJE NA OPERATIVNE PRAKSE HOTELA.....	19
3.1. COVID-19 PANDEMIJA I PAD TURISTIČKOG PROMETA.....	19
3.2. Povezanost Covid-19 pandemije sa padom prometa u hotelijerskoj industriji .....	25
3.3. Operativne prakse hotela za vrijeme Covid-19 pandemije.....	28
4. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI COVID-19 PANDEMIJE S OPERATIVNIM PRAKSAMA HOTELA .....	31
4.1. Metodologija istraživanja.....	31
4.2. Rezultati istraživanja .....	31
4.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja .....	40
5. ZAKLJUČAK .....	41
Popis literature.....	43
Popis slika.....	46
Popis tablica .....	46
PRILOG – ANKETNI UPITNIK .....	47
Životopis.....	49

# 1.UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Razvoj turizma i ugostiteljske infrastrukture stvaraju veliki rast hotelske industrije koja ima velik razvojni potencijal te samim time pridonosi poboljšanju ekonomije. Vrlo je bitno izdići se u moru konkurencije te popratiti sve trendove koji se pojavljuju. Cjelokupna hotelska industrija bazira se na pružanju različitih usluga poput smještaja, hrane, pića i slično. Danas su dominantni zahtjevi turista te se hotelska industrija pokušava tome prilagoditi kako bi uspješno poslovala. Hotel je objekt koji pruža kratkoročni smještaj uz plaćanje. Kroz niz usluga koje hoteli nude, modela cijena i marketinške strategije nastoji se privući određena vrsta kupaca. Najčešći tip smještaja u hotelijerstvu su upravo hoteli koji su usmjereni na putnike i turiste iako ih i lokalno stanovništvo može koristiti. Na hotelskom poduzeću je da se stvore najbolje operativne prakse i da se poslovi raspodjele na najučinkovitiji način. Vrlo je važno razviti informacijsko-komunikacijsku tehnologiju te osigurati konkurentsku prednost i strateški se pozicionirati. U vrijeme Covid-19 pandemije, koja je sustigla cijeli svijet, mnoge uslužne djelatnosti pa tako i hoteli morale su se izboriti s nedaćama koje je ona donijela te samim time uvesti određene mjere kod usluga posluživanja hrane, čišćenja i održavanja soba, prijama gostiju i ostalog. Edukacija zaposlenika je bila neizostavan proces u ovakvoj situaciji te je mnogima stvorila dodatan trošak.

Predmet rada je objasniti operativne usluge u hotelima tijekom Covid-19 pandemije te istražiti kako hoteli mogu poboljšati i unaprijediti te iste operativne prakse i u kojem vremenu je sve to moguće, a da se pritom zadrži zadovoljstvo klijenata i stvore pozitivna iskustva boravka u ovakvim situacijama.



## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U radu će biti prikazano empirijsko istraživanje na primjeru deset hotelskih poduzeća na Makarskoj rivijeri. Odabrani hoteli su uglavnom kategorizirani sa 4 ili 5 \*. Za provedbu istraživanja izrađen je anketni upitnik u kojem se ispitalo u kojoj je mjeri Covid-19 pandemija utjecala na njihovo poslovanje te koliko je vremena bilo potrebno da se prilagode novonastaloj situaciji i novim sanitarnim praksama. Upitnik je prosljeđen putem e-maila hotelima na Makarskoj rivijeri, a ispitanici su operativni menadžeri hotela. Na temelju provedenog upitnika predložene su dobre operativne prakse koje bi se mogle primjenjivati na svim hotelima.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj diplomski rad je strukturiran u pet poglavlja. Nakon samog uvodnog poglavlja u drugom je objašnjeno što su i koje su operativne prakse hotela te kako se one primjenjuju putem operacijskog menadžmenta. Izdvojene su usluge prijama i prijave gostiju, sam boravak i poslovi pri odlasku gosta. Nakon toga slijedi poglavlje koje je usmjereno na utjecaj Covid-19 pandemije na operativne prakse hotela i ekonomiju države. Opisan je općeniti utjecaj pandemije na cjelokupnu hotelsku industriju te utjecaj na hotele. Četvrto poglavlje se odnosi na pregled provedenog empirijskog istraživanja nakon čega slijedi zaključak s zaključnim razmatranjima autora, popis literature, slika, tablica, grafikona i životopis.

## 2. DEFINIRANJE OPERATIVNIH PRAKSI HOTELA

### 2.1. OSNOVNE FUNKCIJE I KARAKTERISTIKE HOTELA

Hotelska industrija sastoji se od uslužne djelatnosti i od 5 značajnih podsektora koji se sastoje od usluge smještaja, posluživanja hrane i pića, turizma, prijevoza i događanja. Hoteli su najvažniji na globalnoj razini jer pružaju sadržaje kao što su rekreacija i zabava, sastanke i konferencije te poslovno okupljanje. Hrvatski zakon definira hotel kao smještajni objekt u kojem se gostima pružaju usluge smještaja i doručka ali se mogu pružiti i druge ugostiteljske usluge ( Rendić, 2012). Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (WTO) hotel je smještajni objekt u kojem se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba (većem od definiranog minimuma), koji pruža određene usluge, uključivši posluživanje u sobama (room service), dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi, te kojima upravlja jedinstveni menadžment (što vrijedi za veće poslovne sustave, odnosno lance hotela) (Bunja, 2008). Na sve zahtjevnijem tržištu da bi hotel uspješno poslovao treba stvoriti dobar imidž i biti tržišno orijentiran. Sadržaji i usluge koje se pružaju gostima mogu se prilično razlikovati od hotela do hotela, a hotelijer obično cilja privući određenu vrstu gosta svojom strategijom marketinga cijena ili kroz skup usluga koje nude. Cilj hotela treba biti usmjeren prema realizaciji dohotka te ostvarivanju sveukupnog zadatka pružanja usluga. Svaki hotel na neki svoj način ima duh mjesta u kojem se nalazi te se svojstveno tome spajaju lokalne vrijednosti. Realizacija dohotka ovisi o razini popunjenosti ili prometu gostiju te o učinkovitosti i kvaliteti hotelskih usluga koje se pružaju na različite načine. Poslovno planiranje, kao jedna od funkcija hotela, vrlo je bitno za postizanje popunjenosti. Naime, ugostiteljstvo pa samim time i hotelijerstvo osjetljivo je na različita godišnja doba. Ljetni mjeseci su najprometniji pa se većina hotela koncentrira na ponude za to razdoblje kako bi ostvarili najveći prihod onda kada je to najrealnije. Sustav upravljanja kvalitetom omogućava pružanje jedinstvenih i najboljih hotelskih doživljaja gostima. Ključna metoda velikog angažmana je praćenje cijelog putovanja gosta, od početka do kraja (odjava). Veliku pozornost treba dati tijekom boravka gosta prikupljanjem povratnih informacija kako bi se povećale šanse sjajnog iskustva. Organiziranje kao još jedna funkcija hotela treba imati u vidu unutarnje i vanjske čimbenike. Kako bi funkcija vođenja bila uspješna potrebno je fokusirati se na zaposlenike i motivirati ih na učinkovitost. Funkcija kontrole mora biti bitna na svim razinama te treba omogućiti efikasno i brzo otklanjanje mogućih grešaka. Rast i razvoj hotela

ovisi o provedbi svih ovih funkcija ali uvelike i o menadžmentu koji izgrađuje povjerenje sa zaposlenicima i ostvaruje komunikaciju. Iz godine u godinu raste broj hotela, osobito na Jadranu, i vrlo se teško izboriti s konkurencijom. Hotel treba istaknuti svoje karakteristike kako bi privukao populaciju. Svaki hotel bi trebao biti čist i uredan te težiti tome da mu to bude jedna od glavnih karakteristika. Hoteli trebaju osigurati odgovarajuće osoblje za održavanje higijene i čistoće hotela. Osoblje je odraz i lice hotela od trenutka prijave do trenutka odjave svakog gosta. Glavnu ulogu za prvi dojam i boravak svakog gosta ima osoblje koje prije svega treba biti toplo, ljubazno i spremno na pružanje bitnih informacija. Lokacija hotela treba biti sigurna i hoteli su često rangirani prema svojim lokacijama. Dobra reputacija se najviše postiže zadovoljstvom gostiju. Potrebe kupaca moraju biti prioritet jer ukoliko im se ponude personalizirane usluge oni će imati nezaboravna iskustva. Jednako je važno da su hoteli u koraku s tehnologijom. Hotelska industrija u svom upravljanju zahtijeva veliki poslovni kapital s velikom random snagom. Dakle, temeljne funkcije hotela su priprema i pružanje usluga smještaja, prehrane i točenja pića, a dopunske funkcije bi bile priprema i pružanje usluga sporta, zabave i rekreacije te ostalih usluga ovisno o kategoriji hotela.

Operacijski menadžment predstavlja jednu od funkcija hotela koja omogućava planiranje, organizaciju, koordinaciju i kontrolu resursa potrebnih za proizvodnju usluga hotela. Operacijski menadžment provodi operacije i poboljšava sustav kako bi se isporučila primarna usluga hotela. Među najbitnije odluke pri upravljanju operacijama u operacijskom menadžmentu spada kvaliteta koja podrazumijeva educiranu radnu snagu koja provodi kontrolu kvalitete usluga. Općenito bez ljudskog potencijala ne možemo ništa postići stoga operacijski menadžment ima odluku o odabiru, zapošljavanju, obuci, nadzoru pa na samom koncu i opuštanju radne snage. Ovisno o uslugama koje se proizvode razlikuje se raspon poslova koji operativni menadžer obavlja. Međutim, kao što je spomenuto u uvodu, glavne odgovornosti operativnog menadžera su planiranje, organizacija, upravljanje zaposlenicima, operativno raspoređivanje poslova i kontroling.

*Tablica 1. PRIMJERI ODGOVORNOSTI OPERATIVNOG MENADŽERA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI*

<b>PLANIRANJE</b>	<i>Kapacitet Osoblje Lokacija Proizvodi/usluge Raspored Projekti Planiranje</i>
<b>ORGANIZACIJA</b>	<i>Stupanj centralizacije Kooperanti i ugovaranje suradnje</i>
<b>UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA</b>	<i>Zapošljavanje/otpuštanje Korištenje prekovremenog rada</i>
<b>OPERATIVNO RASPOREĐIVANJE POSLOVA</b>	<i>Detaljni planovi Izdavanje radnih zadataka Raspored dužnosti</i>
<b>KONTROLING</b>	<i>Kontrola inventara Kontrola kvalitete</i>

Izvor: sistematizacija autora prema Škrtić, M. (2011.), Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, str. 16

Kako bi se u hotelskoj industriji uspješno proveli ciljevi i strategije operativni menadžment ima veliku odgovornost u donošenju odluka. Prema navodima u tablici 1. svaka od odgovornosti ima svoje dijelove koje je nužno uzeti u obzir kako bi se uspješno poslovalo. U samoj industriji usluga pa samim time i hotelskoj industriji, operativni menadžment je važan da bi se formirala usluga pomoću usklađivanja procesa, tehnologije i ljudi. Promatranjem okruženja internog i eksternog razvija se usluga koja će privlačiti kupce. Operativna kontrola hotelske industrije usmjerava se na isporuku usluga krajnjem korisniku i na samo privlačenje kupaca na način kojim se postiže zajedničko stvaranje vrijednosti između kupca i u ovom slučaju "hotela". Radni standard je vrijeme koje je obučenom radniku, ili timu obučenih radnika, potrebno za izvršenje zadatka u skladu s propisanom metodom i uz normalan trud i kvalificiranost (Mouthino, 2005). Radni standardi zapravo uvrđuju potreban broj zaposlenih kako bi se ostvarili budući učinci te se koriste za planiranje potrebne količine sredstava i potrebnog vremenskog perioda za pojedini učinak. Primjerice. radni standardi u hotelu se mogu prikazati kroz pospremanje sobe koja uključuje cjelokupno pospremanje sobe i kupaonice, punjenje minibara i mjenjanje posteljine i ručnika. Redoslijed obavljanja ovih zadataka nije jasno definiran, a vremensko planiranje ovih operacija je

nužno za organizaciju hotela. Standarde kvalitete je potrebno utvrditi u odnosu na zadatke koji se vežu uz radne standarde. Standard kvalitete se jednako može procijeniti i kroz primjer pospremanja sobe gdje bi se ogledao sam čin pospremanja i vrijeme. Većina važnih odluka koje je potrebno donijeti u upravljanju operacijama odnosi se na to da dovoljno resursa bude na raspolaganju kada je to potrebno, radi isporuke one razine usluge koja je, formalno ili neformalno, dogovorena s kupcem (Mouthino, 2005). Upravljanje kapacitetom je važna stavka operacijskog menadžmenta hotela. S obzirom na učinke potrebno je procijeniti iskorištenost resursa i pokušati predvidjeti razinu aktivnosti kako bi se optimizirali troškovi odnosno kako bi se smanjio višak radnog kapaciteta. Kada se raznim tehnikama prikupe podaci potrebni za odluku o kapacitetu potrebno je optimizirati troškove nabave. U turizmu i u hotelskoj industriji bitno je pravilno upravljati zalihama jer je to važan čimbenik upravljanja kvalitetom kako ni jedna organizacija ne bi dozvolila sebi nisku razinu kvalitete npr. hotelski restoran bez osnovnih namirnica. Nakon cjelokupnog planiranja, organizacije i plana o razini kvalitete usluge koja se treba pružiti dolazi do kontrole. Ona osigurava pridržavanje cjelokupnog plana i učinak prema očekivanjima. Potrebno je pratiti parametre outputa i inputa koji djeluju na output. Outputi su izravno vezani sa standardima kvalitete organizacije dok su inputi povezani sa troškovim pružanja usluga. Hoteli moraju biti spremni da promjene u vanjskom svijetu uvelike utječu na njihovo poslovanje, njihove kupce i konkurente. Hotelska industrija koja može u globalnom tržišnom natjecanju preuzeti novi pristup ispunjavanja očekivanja kupaca postat će konkurentnija. Svaka uslužna industrija se treba fokusirati na uslugu suradnje sa samim kupcem, na pružanje njima potrebne usluge, i isporuku usluge na kupcu prihvatljiv način. Na ovo najviše utječu razvoj tehnologije, globalizacija, demografske promjene i promjene ponašanja potrošača. Dobra implementacija operacijskog menadžmenta u hotelskoj industriji privlači veću radnu snagu s kojom dolazi i zadovoljstvo zaposlenika, privlače se korisnici usluga i veće su šanse povratka kupaca u hotele. Stoga zaključno, tri glavne komponente operacijskog menadžmenta hotela su: kupci, radna snaga i imovina. U nastavku je prikazan model hotelskog menadžmenta.



## 2.2. Poslovi prijama i prijave gostiju

Osnovni reprezentant hotelske industrije je hotel koji mora osigurati svojim gostima ugodan boravak, brze i efikasne usluge te zbog profitabilnosti menadžment hotela mora osigurati gostoljubivost. U današnje vrijeme svaki gost je dobro obaviješten i upućen u raznovrsne ponude te se sve treba gledati s aspekta gosta. Vrlo često gosti traže sve veću vrijednost za novac i ima sve veće zahtjeve vezane za kvalitetu ponude. Prvi kontakt gosta s hotelom je najbitniji i upravo se on odvija u prijamu. Prijamni odjel je mjesto prvog i zadnjeg kontakta s gostom. To je takozvano “ogledalo” hotela gdje se odvija poslovanje koje može biti presudno za cjelokupni dojam organizacije. On je istovremeno i cjelodnevni informativni centar tijekom boravka gosta. U ovoj definiciji prijamnog odjela vidimo da se tu zbivaju promjenjivi događaji koji mogu utjecati na poslovanje te da se prava slika hotela stvara upravo tu. Osoblje prijamnog odjela u hotelima radi u dvjema službama, unutarnjoj koja obuhvaća recepcionere i osoblje koje pruža usluge unutar hotela, i vanjskoj koja obuhvaća djelatnike koji pružaju usluge ispred hotela npr. stražari (Galičić, Ivanović, Lupić, 2005). U gotovo svim hotelima se poslovanje prijama obavlja uz uporabu najnovije informacijske tehnologije uporabom aplikacija. Iako se prijam gostiju u globalu nije puno promijenio posljednih godina osim tehnološki, interna komunikacija je uvijek ostala ista. Suvremena tehnologija je uvelika olakšala posao recepcionera koji su glavni za ovo područje. Mnogo je brži način rada današnjih hotela nego nekada davno te je samim time pružena i veća usluga kupcima. Ovisno o kategoriji hotela i kapacitetu koji hotel prima, svaki oblik organizacije mjesta prijama gostiju je različit ali svakako da je veoma bitno držati ga u skladu s cjelokupnim izgledom hotela. Organizacija posla u hotelima se najviše vrti oko dolaska, boravka i odlaska gosta.

Tablica 2. CILJEVI I ZADACI KOJI SE TREBAJU ISPUNITI U OVE TRI FAZE

<b>PRIJAM GOSTA</b>	-Prije svega sama rezervacija i organizacija dolaska od/do hotela -Doček, prihvata i smještaj u sobu
<b>BORAVAK GOSTA</b>	-noćenje gosta -higijensko i tehničko održavanje -pružanje dodatnih usluga
<b>ODJAVA GOSTA</b>	-obračun i naplata usluga -anketiranje o zadovoljstvu -ispraćaj, iznošenje prtljage i osiguravanje sigurnog odlaska

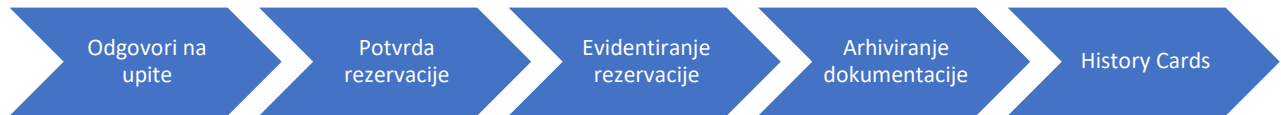
Izvor: obrada autora prema Kosar, Lj., Rašeta, S. (2013.), Performanse procesa kao ključni činitelj kvaliteta hotelskog proizvoda. IX. Međunarodni naučno-stručni simpozijum, str. 150.

Rezervacija je mjesto gdje počinje interakcija gostiju s hotelom, tijekom ove interakcije osoblje je odgovorno za rezervaciju sobe. Postupak rezervacije započinje upitom kada gost nazove rezervaciju, a prvi postupak je registracija kao upit. Tijekom poziva, osoblje rezervacije prolazi kroz proces pitanja i odgovora gdje se prikupljaju informacije o rezervacijama koje gost želi napraviti. Prvenstveno je potrebno prikupiti ime i prezime gosta, datum dolaska i odlaska, vrstu i kategoriju sobe, broj gostiju, broj soba, adresu i način plaćanja. Sljedeći korak je provjeriti raspoloživost sobe koji se uz automatiziranu tehnologiju vrlo brzo obavi. Zatim slijedi prihvaćanje ili odbijanje rezervacije ovisno o raspoloživosti. Operativni menadžer prilikom zapošljavanja mora imati na umu određene karakteristike koje djelatnik prijamnog odjela mora posjedovati. Profesionalno držanje, prijatan izgled i komunikacija su jedne od glavnih karakteristika potrebnih za rad u uslužnoj djelatnosti pogotovo hotelijerstvu. Način rada zaposlenika koji imaju direktnu komunikaciju sa gostima može utjecati na njihove odluke.



Na slici 2. prikazan je prvi zadatak zaduženog osoblja i doticaj s gostom prilikom same rezervacije

*Slika 2. Poslovi referenta za rezervacije*



Izvor: Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M., (2005.), *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Radišić, F., Cerović, Z., (ur.), Opatija: Sveučilište u Rijeci, str.97.

Općenito odgovaranje na zahtjeve gosta prvenstveno započinje zaprimanjem rezervacijskog upita, nakon čega slijedi provjera raspoloživosti sobe te prihvaćanje ili odbijanje rezervacije koje na kraju dovodi do pružanja konkretne usluge (Galičić, 2017). Svi gosti ili osobe koje se samo raspitaju za evidenciju slobodnih termina cijene brze odgovore i pristupačno osoblje. Prije svake rezervacije gosti imaju pravo raspitati se o svim uslugama koje su uključene ili koje nisu uključene u cijenu te samim time dobiti adekvatne odgovore na zadana pitanja.

Slika 3. Proces pripreme i pružanja usluga smještaja



Izvor: Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M., (2005.), *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Radišić, F., Cerović, Z., (ur.), Opatija: Sveučilište u Rijeci, str.150.

Na slici 3. gdje je prikazan proces pripreme i pružanja usluga smještaja do prijama i same prijave gosta dolazi nakon prodajne aktivnosti i rezervacije. Sam “check in” odnosno prijam i prijava gosta obuhvaća prvenstveno dolazak gosta na odredište i doček gosta. Samim tim započinje identifikacija gosta i dodjela odabrane smještajne jedinice u sklopu koje se prijavljuje gost s rezervacijom ili bez rezervacije ukoliko je riječ o “last minute” booking-u. Kada gost dođe u hotel, tim recepcije pozdravlja gosta i daje registracijsku karticu recepcionara kako bi ispunili detalje prilikom prijave, što će im pomoći u prikupljanju potrebnih informacija. Registracijska kartica mora imati podatke kao što su podaci o rezervaciji, broj kontakt podataka, e-mail id, adresa, putovnica i viza za strane državljane, upute za naplatu, podaci o kreditnoj kartici i obvezno je uzeti potpis gosta na registraciji. Nakon završetka postupka registracije, potvrdite datum polaska i morate naplatiti akontaciju i morate se pobrinuti da dobijete potpis. Zadnji korak je otvaranje računa i upis u knjigu gostiju. Nakon toga potrebno je predati ključ sobe gostu, a zatim im osoblje recepcije pomoći ili ih otpratiti s prtljagom do sobe. Prethodno je već spomenuto kako je prijamni odjel odraz hotela te se oko njega nalazi ostale službe i odjeli hotela poput tehničke i kadrovske službe, odjela hrane i pića, hotelsko domaćinstvo itd. Prijamni odjel je u većini hotela smješten

odmah na glavnom ulazu te se sastoji od mjenjačnice, telefonske centrale, blagajne, recepcije i portirnice. Neovisno o kategoriji hotela i broju kapaciteta prijamni odjel mora zapošljavati osoblje koje ulijeva povjerenje i koje će znati iskontrolirati situaciju bez obzira na fluktuaciju gostiju tijekom dana (Galičić,2017). Vrlo je važno razumijeti želje i potrebe gosta te imati na umu da je ljubaznost u ovom poslu prijeko potrebna te same geste (osmijeh, gledanje u oči) mogu biti odraz cijelokupnog hotela. Prije dolaska gosta, ukoliko se radi o prethodnoj rezervaciji, recepcionar unosi podatke o gostu u računalo na taj dan kako bi gosta već dočekala pripremljena dokumentacija koju je potrebno potpisati. Prilikom prijave gosta najbitnije je označiti valutu kojom će biti podmiren obračun na kraju i vrstu aranžmana koju gost uzima (noćenje s doručkom, polupansion, puni pansion). Posebnu pažnju treba obratiti na to da nijedan hotel ne prima goste bez odgovarajuće dokumentacije identiteta. Postupak prijave sadrži uzimanje i unos osobnih podataka (ime, prezime, datum rođenja, adresa, broj sobe, datum dolaska i odlaska, način plaćanja, itd.), a ukoliko je riječ dolaska grupe npr. iz poslovnih razloga, seminari, vjenčanja i sl., takve grupe imaju jednog organizatora kako bi se izbjegla gužva na prijemnom odjelu. Hotel može planirati svoje aktivnosti i mora biti spreman susresti se s očekivanim gostom. Stoga hotel pruža osnovne usluge i sadržaje kao što su sigurnost i transferi, a odjel za rezervacije prikuplja preferencije gosta tijekom rezervacije soba. To pomaže hotelu da sazna više o preferencijama gosta što mu pomaže u zadovoljavanju gosta i mogućnosti pružanja besplatne ili bilo koje posebne usluge koju gost zatraži prilikom rezervacije. Hotelsko poslovanje funkcionira na način da je gost u samom fokusu te je glavni cilj osigurati da se zadovolje njegove želje i da se očekuje njegov povratak u hotel ili pak preporuka.

### 2.3. Poslovi tijekom boravka gostiju

U trenutku predaje ključa gostu, odnosno u pravilu nosaču prtljage, ukoliko postoji, započinje boravak gosta. Svakog gosta se otprati do sobe te se u novije vrijeme putem elektroničkih kartica, pri svakom ulasku u sobu i stavljanjem kartice u zadani utor, uključuju sva tehnička pomagala poput rasvjete, TV, telefona i grijanja (Galičić, Ivanović, Lupić, 2005). Poželjno je da se automatski nakon ulaska u sobu dobije povratna informacija od gosta o prvom dojmu. Tijekom boravka gosta dolazi do knjiženja usluga koje gost koristi te se svakom prijavljenom gostu otvara osobni račun za dodatne usluge koje može koristiti, npr. ukoliko u cijenu nije uključen mini bar i gost se posluži s njim, tereti se njegov osobni račun za iznos koji je iskorišten. Često se naplata usluga vrši pri odlasku gosta kako bi se točno obračunale sve korištene usluge bez nesporazuma. Osoblje hotela se često zna susresti s različitim situacijama pa čak i sa pritužbama gostiju što nije za poželjeti. Gosti hotela nekada znaju imati pritužbe koje direktno budu upućene osoblju na prijemnom odjelu jer je glavna poveznica menadžera s gostima. Ukoliko dođe do pritužbi potrebno je reagirati efikasno i razumno jer je dojam gostiju najbitniji za ugled hotela. Osoblje hotela mora do samog kraja rasprave, ukoliko dođe do nje, biti koncentrirano na problem i izbjegavati bahato odgovaranje. Svaka pritužba je rješiva ukoliko nije nepredviđen događaj poput požara, potresa ili drugih elementarnih nepogoda na koje osoblje ne može utjecati već se mora obratiti službenim osobama. Hoteli bi trebali biti osigurani u slučaju požara ili pljačke. Sigurnost zaposlenika i gostiju mora biti na prvom mjestu te se treba pobrinuti za kontinuirane servise kako bi sigurnost bila zajamčena. Hotel pretežito ima tri smjene, jutarnju, popodnevnu i večernju kako bi se vršila 24 satna kontrola i motrenje. Telefonska linija prijemnog odjela je povezana sa svakom sobom hotela i treba biti otvorena u bilo koje doba dana. Gost će imati bolji cjelokupni dojam ukoliko bude dobro informiran od strane osoblja, pri tome je potrebno “naoružati se znanjem” i prikupiti potrebne letke, brošure i sl. Svaki hotel ima svoju unutarnju i vanjsku službu koja je tu da pruža zadane usluge gostima. Knjiženja usluga su posao koji se odvija tijekom boravka gosta. U sljedećoj tablici prikazujemo primjer knjiženja usluga u hotelima:

Tablica 3. Knjiženje usluga

<b>Knjiženja otkaza glavnih obroka</b>	Knjiženje otkaza ručka/večere za gosta ili cijelu skupinu
<b>Storno aranžmana</b>	Storno tj. doknjiženje pansionerskih usluga i boravišne pristojbe gostiju
<b>Knjiženje na ekstra račun</b>	Ekstra usluge, događaji u hotelu
<b>Knjiženje akontacija</b>	Knjiženje ili storno akontacija gosta
<b>Izmjene podataka o individualnim gostima</b>	Financijski i opći podaci, preseljenje
<b>Izmjene podataka o gostima u skupini</b>	Ispravak cijena, datuma odlaska i sl.

Izvor: Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M., (2005.), *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Radišić, F., Cerović, Z., (ur.), Opatija: Sveučilište u Rijeci, str.206.

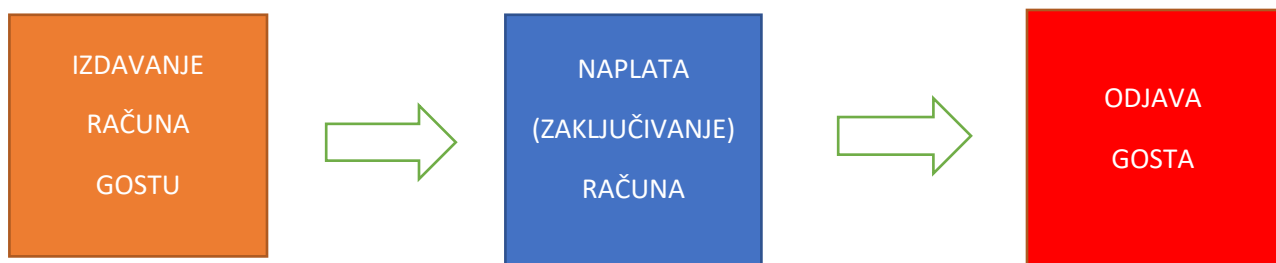
Svaki gost prepoznaje toplinu i govor tijela, stoga je vrlo važno shvatiti kako najbolje i najprikladnije pozdraviti gosta. Postoji nekoliko osnovnih pravila kojih se treba pridržavati ukoliko želimo da se gostima stvori osjećaj zadovoljstva. Kada gost dođe prilikom prijave ili zatraži bilo kakvu uslugu od osoblja hotela, zaposlenici su dužni pažljivo ga slušati ispravnim govorom tijela. Odlična praksa hotela je ponuda besplatnog pića gostu ukoliko prijava traje malo duže. Poslovni putnici imaju pretrpan raspored pa često kasne i odlaze ranije. Za goste koji se nalaze u hotelu osoblje može zahtijevati fleksibilno radno vrijeme bazena, sadržaja zdravstvenog kluba, salona i zabave uživo, suvenirnica, kafića i drugih hotelskih usluga koje će gosti koristiti. Međunarodni gosti trebaju pomoć sa svojim električnim uređajima, deviznom razmjenom, turističkim vodičima i drugim lokalnim smjernicama te im se to treba osigurati. Najviši ili prvi prioritet i briga hotelijera je da se prema svakom gostu treba lijepo odnositi na ugostiteljski način, ako se ne postupa dobro onda se neće vratiti. Stoga moramo pažljivo postupati sa svakim gostom i moram učiniti njihov boravak nezaboravnim. Usluge hrane i pića se pružaju tijekom boravka gostiju, a svaki hotel slijedi različitu vrstu tih usluga. Obično se hoteli služe samoposluživanjem (švedski stol) ili buffet uslugom (poslužitelji stoje iza švedskog stola). S druge strane postoje usluge posluge u sobu i klasični restorani. Fiksni troškovi hotelskih usluga su nepromijenjeni, dok se varijabilni vežu uz popunjenost hotela i opseg poslovanja. Vrlo je bitno da u fazi boravka gost može uživati u nesmetanim sadržajima i uslugama, a to se postiže odgovarajućom koordinacijom odjela. Zaposlenici hotela strogo se moraju pridržavati standardnog operativnog postupka hotela radi opreza i rukovanja ključevima gostiju hotela, sefovima, nadzorom objekta, itd. Hotel obično nudi razne vrste potrepština i sadržaja u sobi gosta prema potrebama i praktičnosti gosta. Sadržaji i potrepštine za goste smješteni su u nekoliko prostora za goste, odnosno spavaće sobe, kupaonice

i dnevni boravak. Neke od potrepština su mini bar, čajnik, besplatna voda, telefon za brzo biranje, fiksni sadržaji u kupaonici, ogrtači, ručnici, posteljina i sl. Većina današnjih hotela u sobama osigurava sve potrebno za ugodan boravak. Pored svakog kreveta se nalazi telefon za brzo biranje recepcije koja je dostupna od 0-24 za goste hotela. Za hotel ovakve potrepštine, poput mini šampona, duplih ručnika, ogrtača, jednokratnih kućnih cipela, kave i čaja, su sitnica dok za gosta predstavljaju mnogo više. Dobiva se dojam luksuznosti i brige o gostu. Prilikom boravka osjećaj sigurnosti je neizostavan. Važno je da tijekom boravka gost dobije onaj osjećaj zadovoljstva dovoljno jakog da mu je teško napustiti taj isti hotel. Tada se sve operativne prakse samo nadopunjuju i uspješno izvršavaju. Sve ima svoj učinak na boravak, nekada se može desiti da gosti budu prezahtijevni i da im je teško ispuniti očekivanja. Prilikom ovakvih situacija bitno je postupati zadanim normama i pokušati pronaći ono u čemu će se i ovakva vrsta gostiju osjećati donekle zadovoljno.

## 2.4. Poslovi pri odlasku gosta

Hoteli pretežito imaju definiran “check out time” kojeg se gosti moraju pridržavati te do tog zadanog vremena napustiti svoju sobu. Pri samoj rezervaciji svaki gost je upoznat sa terminom odjave. Za kasnu ili raniju odjavu dogovara se s osobljem hotela te se vrši nadoplata ukoliko je potrebna. U većini slučajeva djelatnici noćne smjene pripremaju tzv. listu predviđenih odlazaka za djelatnike koji dolaze upravo na taj dan odlaska pojedinih gostiju.

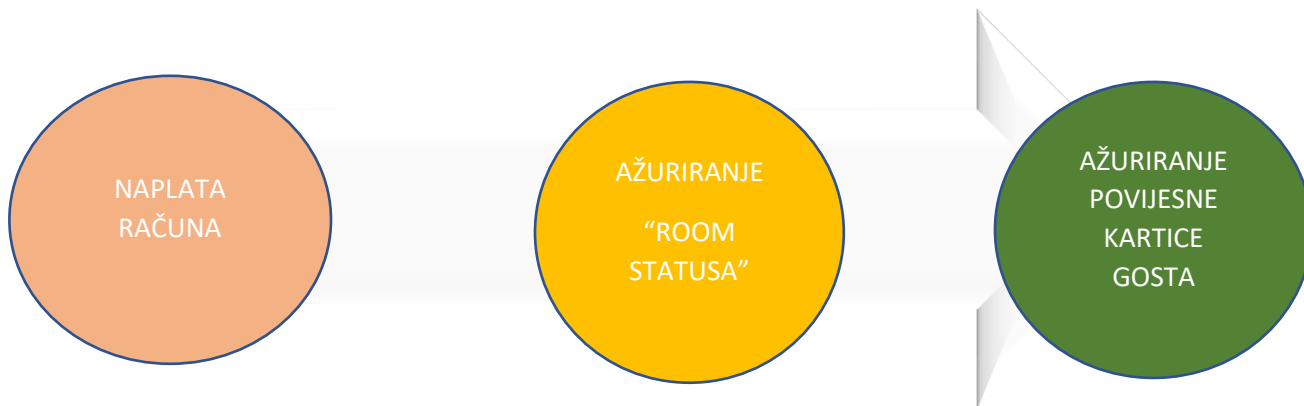
*Slika 4. Faze u naplati hotelskog računa*



Izvor: Galičić, V. (2017.), Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 225

Na recepciji su često unaprijed upoznati s metodom podmirenja računa pa će ta informacija pomoći blagajniku na recepciji da obavi potrebnu verifikaciju u slučaju kreditnih plaćanja ili autorizaciju od strane nadređenog u slučaju da se račun podmiruje čekom (Galičić, 2017).

Slika 5 Faze prilikom odlaska gosta iz hotela



IZVOR: Galičić, V. (2017.), Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 226.

Vrlo je bitno gostu izdati valjan i točan račun kako gost ne bi otišao nezadovoljan uslugom ili se osjećao prevaren. Naplata računa, odjava i ispraćaj gosta su poslovi pri odlasku gosta. Pri odlasku gosta recepcioner nakon naplate računa ažurira status sobe i povijesnu karticu gosta. Naplata računa izlista se sobni račun na kojem se provjeravaju podaci gosta te se u slučaju korištenja mini bara ili nekih usluga koje su se vršile na račun sobe knjiži naknadni ekstra račun. Događa se da gosti naručuju usluge izvan hotela i žele da im se iznos za tu uslugu knjiži na sobni, to blagajnik plaća iz priručne blagajne, a gost potpisuje blagajniku potvrdu (voucher) kojom potvrđuje i daje suglasnost da mu se navedeni iznos knjiži na njegov sobni račun (Galičić, Ivanović, Lupić, 2005): Način plaćanja se utvrđuje prilikom dolaska gosta te se samim time samo vrši provjera i provodi zadano plaćanje. Gotovina se predaje glavnoj hotelskoj blagajni. Prije predaje ključa provjerava se pošta za gosta i ključevi od sefa te se onda ljubazno pozdravlja gosta.

U današnje vrijeme, vrijeme pandemije, primijenjen je self check out u nekim hotelima. On služi u svrhu izbjegavanja kontakta s osobljem recepcije, a funkcionira na načina da se u predvorju hotela nalazi terminal putem kojeg se plaća račun. Terminal je automatski povezan s hotelskim računalima i pored njega se najčešće nalaze pos uređaji za plaćanje karticama. Zbog koronavirusa sve više se savjetuje beskontaktno plaćanje karticama, no plaćanje gotovinom je uvijek bio najčešći način plaćanja te su samim time svi hoteli u sklopu recepcije imali ili odvojenu mjenjačnicu, zbog plaćanja u stranim valutama ili mijenjanja u domaću, ili u sklopu recepcijskog poslovanja. Za potpuni doživljaj i pozitivno iskustvo gosta bitno je ljubazno pozdraviti gosta te



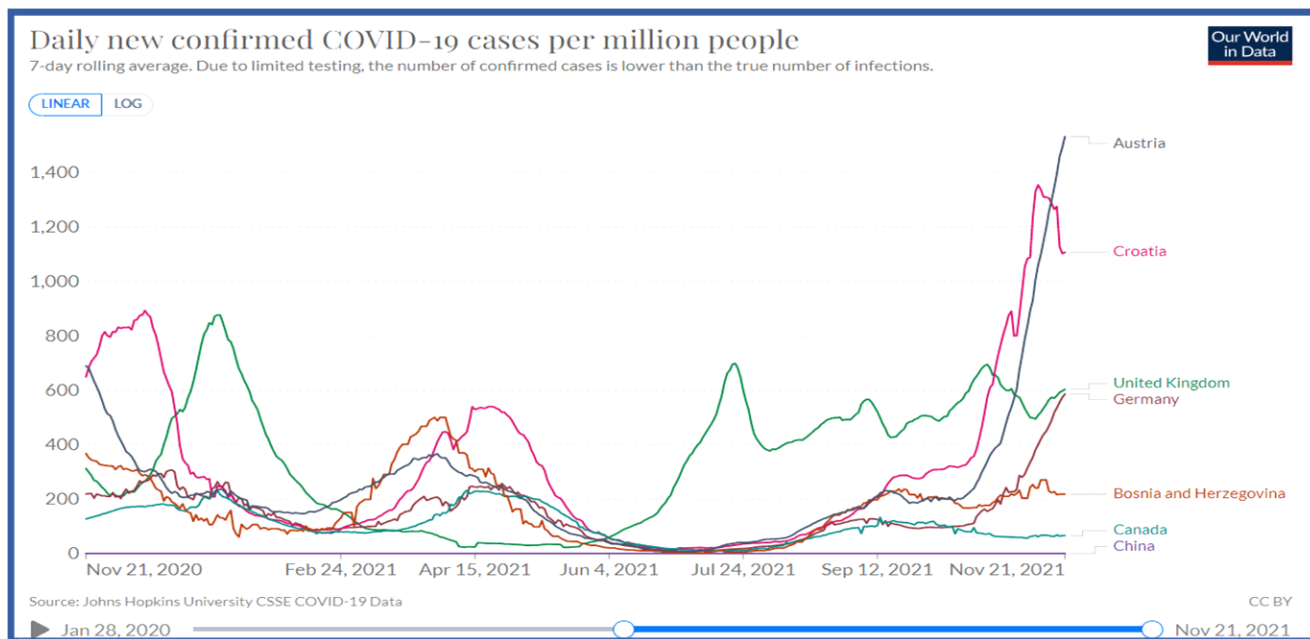
kroz razgovor s njim ispitati zadovoljstvo kvalitetom usluga. Ukoliko se dobiju pozitivne povratne informacije potrebno je zahvaliti se i upitati da li postoji još nešto što mogu učiniti za njih. Kako pozitivne, postoji mogućnost i negativnih komentara. Potrebno je uvažiti svaku pohvalu i kritiku, ali i pokušati razumijeti gosta i ispraviti pogrešku ukoliko je moguće. Pri samom kraju ispraćaja gosta potrebno je raspitati se o njihovom prijevozu i ponuditi pomoć u pronalasku istog. Za sam kraj, recepcioner treba iskazati zahvalu na odabranom hotelu i s toplim smješkom poželjeti sretan put.

### 3. UTJECAJ COVID-19 PANDEMIJE NA OPERATIVNE PRAKSE HOTELA

#### 3.1.COVID-19 PANDEMIJA I PAD TURISTIČKOG PROMETA

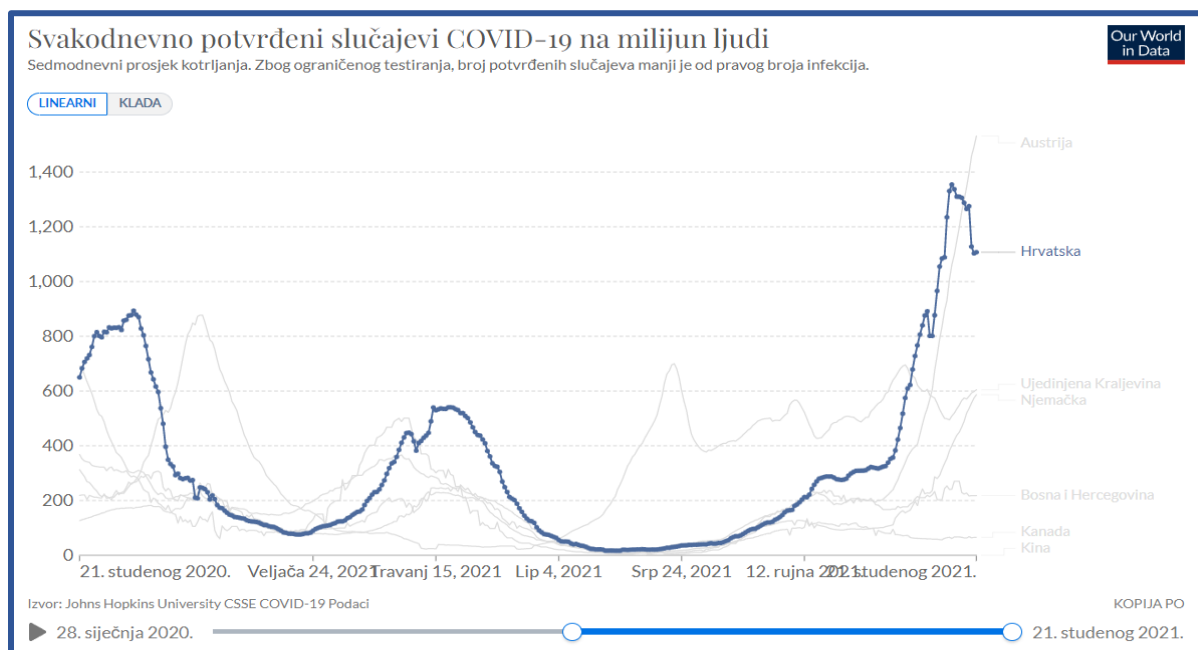
U prosincu 2019. godine u kineskom gradu Wuhanu po prvi put je identificiran novi virus COVID-19. Nažalost, još uvijek je aktualna globalna pandemija bolesti koronavirusa uzrokovana teškim akutnim respiratornim sindromom koronavirus 2 (SARS- coV-2). Simptomi ovog virusa mogu se kretati od nijednog pa sve do onog teškog po život što više nije u pravilu samo za starije osobe već nema pravila o oboljevanju. Prijenos se događa udisanjem čestica iz zraka u neposrednoj blizini. Od prosinca 2020. pokrenute su kampanje masovnog cijepljenja u raznim zemljama, provedene su preventivne mjere koje uključuju socijalno distanciranje, pranje ruku, nošenje maski za lice u zatvorenim prostorima, dezinfekcije prostorija i raznih površina te je uvedena karantena za oboljele od koronavirusa. Pravila o karanteni su se mijenjala ali nikad nije ukinuta. U procesu suzbijanja virusa događala su se razna zatvaranja granica država ali i županijskih granica. Provedene su razne mjere zaštite ali i dalje koronavirus je prisutan u sve većem broju zaraženih osoba. Mediji su svakodnevno obavještavali narod o aktualnim događanjima, broju oboljelih ali i umrlih. Danas brojke oboljelih prelaze 5 000, a umrlih dnevno preko 50, dok su se u samom početku pojave virusa postavljale brojne stroge mjere sa svega 30-70 oboljelih u danu danas je to mnogo blaže unatoč većem broju zaraženih. Mnogi se bore protiv cijepljenja i mišljenja ljudi su podijeljena. Događaju se prosvjedi i međusobni konflikti oko toga što je ispravno, a što ne. Razne institucije se bore zadržati povjerenje ljudi i pokušavaju urazumiti svakoga tko je protiv cijepljenja. Ozbiljni društveni i gospodarski poremećaji pogodili su čitav svijet, uključujući najveću globalnu recesiju. Na sljedećim fotografijama grafikona prikazan je broj zaraženih prije godinu dana i sada, te je zasebno izdvojena Republika Hrvatska.

Slika 6. SVAKODNEVNO POTVRĐENI SLUČAJEVI COVID-19 NA MILIJUN LJUDI



IZVOR: Johns Hopkins University CSSE COVID-19 podaci [Pristupljeno 22.11.2021]

Slika 7. POTVRĐENI COVID-19 SLUČAJEVI U HRVATSKOJ



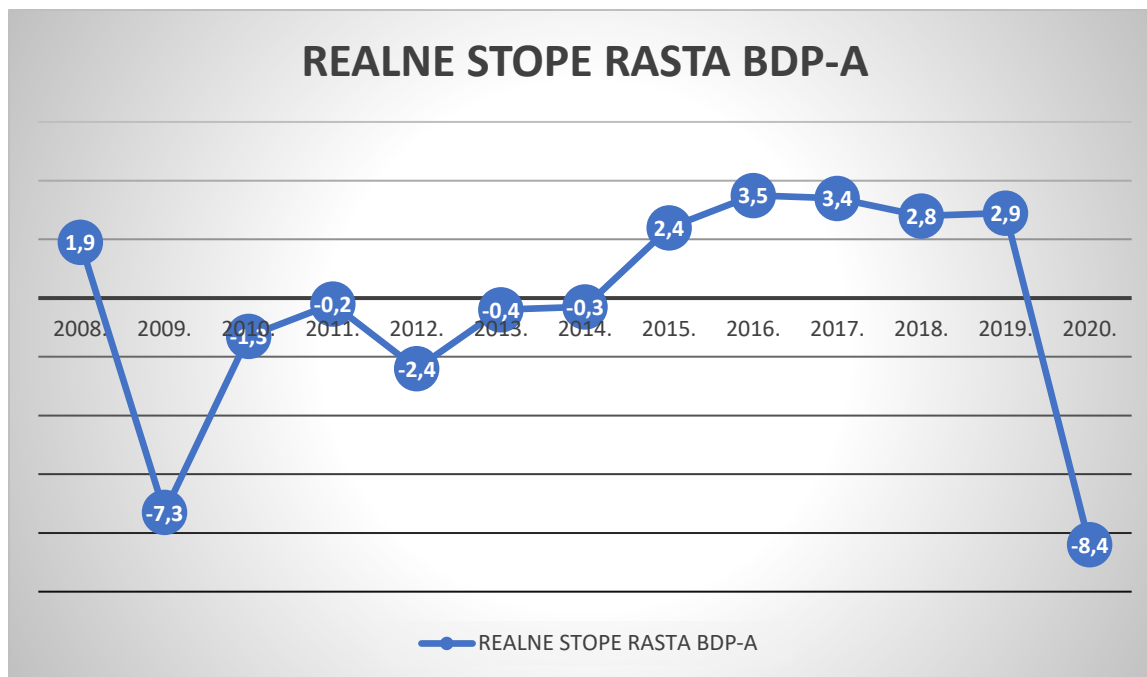
IZVOR: Johns Hopkins University CSSE COVID-19 podaci [Pristupljeno 22.11.2021]

Covid-19 pandemija se u neočekivano brzom roku proširila na Hrvatsku i ostale susjedne zemlje. Većina država, poput Hrvatske, na takvu situaciju u cilju suzbijanja reagirala je zatvaranjem

granica i ograničenjem društvenih sloboda. Svaka restrikcija je dovela do pada gospodarske aktivnosti. Na slikama 4. i 5. prikazan je grafikon potvrđenih slučajeva oboljelih od koronavirusa. U razdoblju od godine dana sedmodnevni prosjek na primjeru republike Hrvatske 21. studenog 2020. godine iznosio je 649.81, a 21.studenog 2021.godine taj prosjek iznosi 1,106.97. Isto tako kod ostalih država navednih u prvom grafikonu dolazi do povećanja. Dakle, situacija se ne mijenja na bolje te se broj zaraženih osoba smanjuje samo u ljetnim mjesecima, što poneki znanstvenici objašnjavaju time da visoke temperature uništavaju koronavirus te da se samim time smanjuje broj oboljelih. Restrikcije dovedene na samom početku širenja zaraze poput zatvaranja kafića, restorana, zatvorenih objekata, ograničeno radno vrijeme, i slično nisu mjere koje država treba jer je sve to dovelo do pada BDP-a (značajno usporavanje u 2020.godini), nezaposlenosti (u prvom valu zaraze najviše nezaposlenih) i povećanja javnog duga (15-20%) (HNB, rujan 2020).

Na slici 6. prikazane su stope rasta/ pada BDP-a. Negativno razdoblje 2020. godine nije samo obilježeno padom BDP-a već prekidom pozitivnog rasta koji je bio u prethodnim godinama. U razdoblju od 2009. godine do 2014. godine bilježi se šestogodišnji pad BDP-a koje obilježava financijska kriza, velika nezaposlenost, javni dug, smanjenje investicija itd. Zatim slijedi pozitivno razdoblje koje obilježava oporavak raznih sektora, stabilan rast BDP-a. Godina 2020. je bilježila u prvom kvartalu pad, došlo je do zatvaranja i najvećih restriktivnih mjera. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, tromjesečni pad BDP-a najviše je uzrokovan djelatnostima poput pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, trgovine na veliko i na malo te prijevozima i skladištenjem. U ožujku i travnju 2020. godine nakon drastičnih mjera protiv širenja virusa poput zatvaranja i ograničavanja obavljanja gospodarskih aktivnosti krenuo je pad u uslužnim djelatnostima. Preliminarna procjena BDP-a za 2020. godinu ukazuje na pad od 8,4%, jedan od najvećih među članicama EU-a. Grčka, Portugal, Italija i Španjolska su također imale visoke stope pada BDP-a. Upravo ovaj pad je veći od onoga u 2009. koji je bio izazvan svjetskom financijskom krizom. Dakle, riječ je o rekordnom padu uzrokovanom Covid-19 pandemijom. U 2020.godini mjesec i po dana je na snazi bilo zatvaranje koje je pridonijelo tome da je turistička sezona 2020. godine bila na 50 % rekordne 2019. godine. No promatrajući mediteranske članice EU, Hrvatska je ostvarila najbolju turističku sezonu. Nestabilnost gospodarstva za vrijeme pandemije najbolje se prikazuje kroz negativna kretanja BDP-a u odnosu na 2019. godinu kada je gospodarski rast bio van koronavirusa.

Slika 8. GRAFIČKI PRIKAZ REALNE STOPE RASTA BDP-A OD 2008. – 2021. GODINE



Izvor: Državni zavod za statistiku [ Pristupljeno: 21.11.2021.]

Prema najnovijim podacima Državnog zavoda za statistiku, u trećem tromjesečju 2021. godine u odnosu na 2020. godinu, realna godišnja stopa rasta iznosila je 15,8 % što nam govori o puno bržem oporavku za razliku od oporavka od financijske krize. Najviše tome je pridonijela osobna potrošnja i turizam, koji su u 2021. godini prestigli očekivanja.

U sljedećoj tablici je prikazano mjesečno ostvareno noćenje i dolasci turista u Hrvatsku 2020.godine koja bilježi veliki turistički pad s obzirom na baznu godinu 2019. Drastičan pad turističke sezone povezan je sa zatvaranjem koje se dogodilo u ožujku 2020. godine. Hrvatska je doživjela potpuni prekid sezone u kolovozu 2020. godine kada se dovela na crvenu listu.

*Tablica 4. MJESEČNI PRIKAZ DOLASKA I NOĆENJA DOMAĆIH I STRANIH TURISTA U RH.*

	2019.		2020.	
	UKUPNO		UKUPNO	
	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja
<b>LIPANJ</b>	2.921.391	13.016.832	797.696	3.588.684
<b>SRPANJ</b>	4.325.686.	25.522.680	2.245.831	14.666.043
<b>KOLOVOZ</b>	4.712.039.	27.771.360	2.467.957	16.697.261
<b>RUJAN</b>	2.170.611.	10.365.761	488.212	3.126.065

Izvor: Državni zavod za statistiku [Pristupljeno 23.11.2021.]

Prema tablici 4. vidimo da s obzirom na turističku sezonu 2019.godine, naredna godina bilježi pad. Dolasci u lipnju 2020. godine bilježe pad od 27,3 % , u srpnju se bilježi pad od 51,92%, u kolovozu 52,38 % , a u rujnu 22,5%. Prema podacima sustava eVisitor, tijekom lipnja 2020. zabilježeno je 722.565 dolazaka stranih turista (pad od 74,7 %) te 193.031 dolazak domaćih gostiju (pad od 36,6 %). Broj noćenja stranih turista u lipnju je iznosio 3.892.768 (pad od 71,4 %) dok su domaći turisti ostvarili 970.918 noćenja (pad od 35,5 %). Ukupni turistički promet (strani i domaći turisti), u lipnju iznosi 915.596 dolazaka (pad od 71,0 %) i 4.863.686 noćenja (pad od 67,8 %). (HTZ, 2021). U odnosu na 2019. godinu smještaj u hotelima bilježi pad od 16,68% dolaska gostiju i pad od 14,45% ostvarenih noćenja. Turistička sezona je najsnažnija u srpnju i kolovozu te je upravo u tim mjesecima postignut najveći porast i dolazaka i noćenja turista. U tim mjesecima su mjere vezane za koronavirus bile najslabije što je moguće i glavni razlog bilježenja uspona u turističkoj sezoni. Kako se bližio kraj sezone sredinom kolovoza i ulaskom Hrvatske na crvenu listu, dolasci i noćenja su drastično, više nego dvostruko, pali i tako su se sezonski prihodi uvelike smanjili.

U tablici 5. prikazan je ukupan broj dolaska i noćenja gostiju u 2021. u hotelima.

*Tablica 5. SMJEŠTAJNI KAPACITETI, DOLASCI I NOĆENJA TURISTA PREMA NKD-U 2007., ODJELJAK 55 I VRSTAMA TURISTIČKIH SMJEŠTAJNIH OBJEKATA, REPUBLIKA HRVATSKA, PO MJESECIMA*

**2021**

	LIPANJ		SRPANJ		KOLOVOZ		RUJAN	
	Dolasci turista- ukupno	Noćenja turista- ukupno	Dolasci turista- ukupno	Noćenja turista- ukupno	Dolasci turista- ukupno	Noćenja turista- ukupno	Dolasci turista- ukupno	Noćenja turista- ukupno
<b>HOTELI</b>	352.408	1.169.886	661.303	2.748.381	774.356	3.464.831	541.118	2.098.499

IZVOR: Državni zavod za statistiku [Pristupljeno 23.11.2021]

Hrvatska u 2021. godini u periodu od lipnja do kolovoza bilježi rast čak preko 50% u dolascima gostiju u odnosu na prethodnu godinu, rast noćenja je u lipnju bio 53%, u srpnju 39% i u kolovozu 42% (HTZ,2021). Dolazi do skraćenje trajanja prosječnog boravka turista, primarno u srpnju i kolovozu (HTZ, 2021). To se najviše vidi u rastu dolazaka domaćih turista koji ostvaruju rast od 65, 50 i 35% u lipnju, srpnju i kolovozu 2021., dok postotni rast noćenja ne prelazi 15% u odnosu na prethodno razdoblje 2020 (HTZ, 2021). Pod sezonskim oscilacijama turizma smatraju se one tenencije turističkih tokova koje se koncentriraju na relativno kratko razdoblje u godini, te u skladu sa stopama rasta ponude i potražnje, to će utjecati na popunjenost kapaciteta, profitabilnost i sposobnost turističkih objekata da se prilagode potrebama koje se mijenjaju (Mouthino, 2000).

### 3.2. Povezanost Covid-19 pandemije sa padom prometa u hotelijerskoj industriji

Covid-19 pandemija još je uvijek prisutna, a prvi slučaj zaraze koronavirusom u Hrvatskoj je zabilježen 25. veljače 2020. godine. Od toga dana pa sve do danas bilježi se porast zaraženih osoba ovim virusom. Mnoge mjere su poduzete kako bi se spriječilo širenje zaraze koronavirusom. U prosincu 2020. godine na snagu je stupila odluka o zabrani napuštanja mjesta prebivališta te su uvedene županijske propusnice, a isto tako u tom periodu je započelo cijepljenje protiv Covid-a-19. Iako još uvijek nije velika procijepljenost, vidljivo je da dolazak cjepiva na naša tržišta imao pozitivan utjecaj kada bi se usporedila sezona 2020. godine i sezona 2021. godine koja je nešto uspješnija. Cjepiva i Covid-19 potvrde ponovo vraćaju nadu ljudima da bez straha krenu na putovanje. Kada govorimo o padu turističkog prometa za vrijeme pandemije vidimo da se u Hrvatskoj bilježi negativan trend s obzirom na 2019. godinu. Turisti prilikom putovanja troše mnogo više nego što to rade svakodnevno. Spremni su si priuštiti smještaje, odlazak u kulturne i zabavne centre, uslužne objekte i slično, čime doprinose povećanju prihoda gospodarskih subjekata. Za vrijeme pandemije, neki hoteli su mijenjali cjenovnu politiku kako bi privukli što veći broj turista. Neki su čak i nudili besplatno testiranje. Hotelijerstvo se u 2020-toj godini susrelo sa neočekivano brzom potrebom za promjenom poslovanja. Mnogi hoteli su inzistirali na procijepljenosti osoblja te su djelatnici uslužnih djelatnosti, koji su željeli, veoma brzo bili pozvani na cijepljenja, što je mnogim gostima pružalo osjećaj zaštite od virusa koji prati cijeli svijet.

Širenjem Covid-19 pandemije i nemogućnošću suzbijanja virusa hotelijerska industrija je prisiljena reagirati na nove načine. Pad potražnje uzrokovale su mjere vlade te su se samim time hoteli zatvorili na određeni vremenski period. Među najvažnijim odlukama hotelijerske industrije bilo je otpuštanje zaposlenika bilo privremeno ili trajno. Iako privremeno zatvoren, svaki hotel je mogao nastaviti sa upravljanjem rezervacijama ili službenim stranicama. Sukladno tome, hoteli nisu mogli ostati prazni iako su bili zatvoreni te bi se onda obavljali operativni poslovi poput organizacije, čišćenja, popravaka, usavršavanja, komunikacije, pripremanje ponuda da se plasiraju kada dođe vrijeme za to. Pojava koronavirusa je krenula baš u vrijeme kada počinje turistička sezona i priljev novčanog toka u hotelijerskoj industriji, a sada je došlo do dugova zbog ograničenja novčanog toka. Hotelijerska industrija je prva pogođena pandemijom, a vjerojatno će



se i dugo oporavljati što nije dobro za ekonomiju države jer je ona glavni ekonomski pokretač koji ima najveći broj radnih mjesta i generira velike porezne prihode. Cjelokupno globalno gospodarstvo je stradalo od strane Covid-19 pandemije. Normalno poslovanje hotela ograničile su mjere poput zabrane putovanja, obavezne izolacije, sada i procijepljenost ili obavezna Covid potvrda. Sve mjere, koje je stožer civilne zaštite uveo poput maski, dezinfekcijskih sredstava, održavanja razmaka u zatvorenim prostorima, dovele su do povećanih troškova a prihodi su smanjeni zbog pada prometa. U samom početku pandemije nitko nije bio spreman na gubitke u poslovanju do kojih je ona dovela. Vlada Republike Hrvatske je brzo reagirala i uveli su prava na sufinanciranja. Svi koji dokažu da su pogođeni Covid-19 pandemijom ili im je rad privremeno obustavljen ostvarili bi pravo na naknadu za zaposlenike koja je iznosila 4.000,00 kn. Mnogi su se u vrijeme pandemije našli u situaciji da su izgubili svoj posao, dok je drugi dio obavljao svoj rad od kuće, što se i danas nastavilo primjenjivati. Osobe pogođene gubitkom radnog mjesta zasigurno pandemiju smatraju najvećim neprijateljem. Ostati bez posla u ovo vrijeme je nešto što se često događalo, razlog otpuštanja bi bili nedovoljni prihodi odabranog poduzeća i veliki utjecaj mjera. Od pojave Covid-19 virusa, ljudi su se dijelili na one koji vjeruju u koronavirus i vjeruju zdravstvenom sustavu i one koji smatraju da je to sve izmišljeno i da je sve to jedna velika „politika“ što se tiče cijepljenja. Od svih cjepiva koji su došli na naše tržište počevši od Pfizera, Astrazenece, Moderne i Johnson&Johnsona, za svakog su pronalazili zamjerke oni koji su protivnici ali i zdravstvo u ponekim situacijama što je dodatno bacalo sumnje na sigurnost cjepiva. Teško je i zamisliti koji su naponi uloženi u pronalazak lijeka ove pandemija u malom vremenskom periodu što je dodatno pridonijelo negativnim komentarima. Vlada i zdravstveni sustav Republike Hrvatske, osim što su se borili s teškom situacijom ekonomije, bolničkih i drugih ustanova, raznih drugih djelatnosti, borili su se istovremeno i sa pritiskom naroda. Sve je to dovelo do nepovjerenja i samim time nesigurnosti ljudi. Upravo takvi ljudi se nisu htjeli odvažiti na neke normalne aktivnosti poput putovanja. Mnogima je dolazak u Hrvatsku značio i odlazak u karantenu na 14 dana, što nisu sebi mogli priuštiti. Ponekim inozemnim gostima su firme u kojima su zaposleni prijetili otkazom ukoliko se odvaže na putovanja u vrijeme pandemije. Zaista, nikome nije bilo lako donijeti bilo kakvu odluku u ovom kaosu, a hotelijerstvo se borilo privući ljude i ponuditi im sigurnost u koju možda ni sami nisu bili sigurni.

Prilagodba na novonastalu situaciju nije ni malo laka za nijedan sektor kao ni za pojedince. Država je pružala potpore kako bi se normalizirao novčani tok. Naglašavanje i poštivanje epidemioloških

mjera bilo je izričito za mnoge pa tako i za hotelijersku industriju koja je morala oglašavati sve mjere kojih se moraju pridržavati gosti kao i osoblje. Promjena operativnog poslovanja bila je još jedna od noviteta za hotelijersku industriju. Uvedeno je prijavljivanje bez ljudskog kontakta, čišćenje i dezinfekcija svih površina. Sam ulazak gosta u hotel se iznimno promijenio, mjerenjem temperature na ulazu, traženjem valjanih Covid potvrda i razgovor iza maski predstavlja novitet i izazov. Mnogi gosti su masovno otkazivali svoje rezervacije te se nisu htjeli upuštati u putovanja pod ovakvim uvjetima. Put za oporavak hotela je pod upitnikom jer je nepoznato trajanje pandemije. Dostupnost cjepiva se uvelike povećala, no pojavom delta soja Covid-a 19 otkriveno je kako cjepivo zapravo štiti od teških oblika bolesti ali ne i od nemogućnosti zaraze koronavirusom. Uspješnost hotela i njihov zaokret će ovisiti o mnogim čimbenicima poput procijepljenosti populacije, naložima vlade, zahtjevima za socijalno distanciranje, ograničenjima grupnog okupljanja i poslovnih putovanja. Iako je ovo javnozdravstvena kriza, a ne financijska kriza, vidljiv je pad prihoda sa mnoge inudstrije pa tako i hotelsku, a vrijeme oporavka je neizvjesno. Hoteli moraju brinuti o svojim zaposlenicima, ostati angažirani s njima tijekom pandemije i čuvati ih kada se vrate. Moraju upravljati očekivanjima kupaca, prepoznati da će se ona nastaviti razvijati i pripremiti se za djelovanje kako bi riješili zdravstvene i sigurnosne probleme. Dugoročno gledano, putovanja će se vratiti zbog važnog pomaka u potrošnji - ubrzanog zaokreta od kupnje stvari do kupnje iskustava.

### 3.3. Operativne prakse hotela za vrijeme Covid-19 pandemije

Svaki hotel da bi uspješno poslovao mora imati odgovornog menadžera koji će preuzeti odgovornost da se operativne prakse hotela provode na najbolji mogući način. Covid-19 pandemija je za sve hotele ogromna novost oko koje su se trebali brzo angažirati i na koju su se trebali prilagoditi. Kako bi hoteli mogli raditi i funkcionirati u razdoblju pandemije potrebno je vodstvo od strane menadžera, motivacija i podrška ljudskim resursima i organiziranost za poboljšanje operativnih praksi. Hoteli koji primjenjuju kvalitetne operativne prakse lakše se prilagode novim okolnostima. Covid-19 pandemija je potpuno promijenila poslovanje hotela. U ovoj cijeloj situaciji hoteli su primali savjete stručnjaka, a isto tako su dobivali određene mjere kojih su se morali pridržavati. Sve to se moralo odvijati na propisan način, ali se zadovoljstvo i praćenje zadovoljstva kod gostiju moralo održati na visokom nivou. Menadžeri hotela su i dalje trebali biti u okviru glavnih praksi: planiranja, edukacije i osposobljavanja radne snage, poboljšavanja usluga i kontrole usluga. Pandemija je uzrokovala velike neizvjesnosti, putovanja su bila u padu, no mnogi znanstvenici tvrde da će uskoro započeti nagomilana potražnja i da će hotelijerstvo doživjeti porast poslovanja kao što je već započelo u sezoni 2021. godine. Interakcija s gostima je najvažniji aspekt oko kojeg se menadžeri trebaju pobrinuti. Prijenos virusa SARS-coV-2 prvenstveno se događa kapljicama iz dišnog sustava, kontaktom od osobe do osobe, a to se može izbjeći fizičkom distancom, nošenjem maski, temeljitom higijenom, prozračnošću prostorija i slično. Operativne prakse hotela moraju biti provedene kako bi se spriječili prijenosi i smanjio utjecaj na zdravlje osoblja i gostiju. Redoviti nadzor poduzetih mjera i njihovih učinaka važan je za pokrivanje svih nedostataka u provedbi. Mora se voditi detaljna evidencija o poduzetim radnjama za upravljanje sumnjivim slučajevima. Članovima osoblja moraju se dati jasne smjernice o tome kako prenijeti akcijski plan gostima. Osoblje mora uvijek imati pri ruci ažurirani popis kontakata i brojeva za hitne slučajeve za korištenje kad god je to potrebno. Standardne operativne procedure za postupanje sa sumnjivim slučajevima, kao i čišćenje i dezinfekciju prostorija, također bi trebali biti uključeni tijekom cijele ove procedure. Osoblje za čišćenje i čišćenje obično je pod većim rizikom u usporedbi s ostalima jer je u izravnom kontaktu s gostima, ali i zbog same prirode svog posla. Zbog toga je bitno da prakticiraju preventivne mjere protiv Covid-19 i da se pobrinu da se situacija u odjelu za održavanje kućanstva obavlja točno. Označene vrećice za rublje moraju se koristiti za prikupljanje tekstila, posteljine, tkanine itd., za pranje, kako bi se spriječila kontaminacija ljudi i okoline, a deterdženti se moraju koristiti u toplim ciklusima od 60-90

stupnjeva radi adekvatnog čišćenja i dezinfekcije. U slučaju da domaćini ili čistači primjete bolesne goste u njihovim sobama, moraju o tome obavijestiti upravu ili recepciju i prepustiti im da poduzmu odgovarajuće mjere.

Urednost, čistoća i dezinfekcija hotela u razdoblju pandemije jedni su od glavnih operativnih praksa koje su se morale uvesti. Dezinfekcija svih površina je morala biti učestala, a isto tako i soba. Na svakom ulazu u hotel potrebno je bilo osigurati sredstva za dezinfekciju ruku i maske za lice kako bi se izbjegla opasnost direktnog kontakta licem u lice. Standardni postupak odgovaranja na zahtjeve gosta je prvenstveno zaprimanje rezervacijskog upita, nakon čega slijedi utvrđivanje raspoloživosti sobe, prihvaćanje ili odbijanje rezervacije, a na kraju pružanje konkretne usluge (Galičić, 2017). Za vrijeme pandemije svakom gostu je omogućen online check in, ali na dan dolaska su bile potrebne Covid potvrde s negativnim rezultatom. Sobe hotela trebale su biti dezinficirane i prozračene od drugih gostiju barem 24 h prije dolaska idućeg. Odjel za održavanje i čišćenje jedan je od najvažnijih odjela u hotelskoj industriji te je u vrijeme pandemije na njima bio veliki pritisak. Hoteli, kao i drugi smještajni objekti, pružaju boravak gostima, spavanje i interakciju s osobljem pa su samim time bili rizični po pitanju Covid-a 19. Menadžment hotela je trebao pružiti edukaciju osoblju, vršiti kontrolu i uvažiti sve zadane mjere uz povratne informacije zaposlenicima. Među najvažnijim mjerama je redovno održavanje dezinfekcije površina, soba i predmeta kao što su ograde, recepcija, rukohvati i slično. Na svim ulazima u hotele, ali i službenim web stranicama, trebalo je jasno obavijestiti o ograničenjima broja osoba u prostorijama kako bi se izbjegla gužva. Na samom ulazu i kroz hotel, nužno je provjeravati pravilno nošenje maski za lice koje moraju biti preko usta i nosa koje osoblje mora imati cijelo radno vrijeme, a gosti izvan svojih soba osim ako jedu i piju u prostorima određenim za to. Propisana je bila distanca među ljudima od 1-2 metra i to se moralo poštivati. S obzirom na dezinfekcijska sredstva postavljena na svim ulazima, potrebno je i pružiti uputstva korištenja istih. Svi toaleti su trebali biti opskrbljeni većom količinom sapuna i papirnatih ubrusa jer se inzistiralo na učestalom pranju ruku pa je samim time i potrošnja bila veća, što je zahtijevalo i veću kontrolu. Odlazak u restorane hotela bio je praćen time da se izbjegava buffet usluga te da osoblje koje direktno pruža hranu ima rukavice. Broj stolova i stolica je trebao biti smanjen i postavljen uz dovoljnu fizičku udaljenost gostiju. Preporučeno je da su stolovi prazni sve do dolaska gosta i da se tek onda postavlja pribor. Jelovnici u hotelskim restoranima su trebali biti istaknuti na ulazima i plastificirani. Za korištenje dizala su trebale biti postavljene točne upute koje su uključivale maksimalan broj osoba koji može koristiti

lift. Ukoliko bi došlo do pojave simptoma Covid-19 kod nekog gosta svaki hotel treba imati spremnu zasebnu sobu u koju se taj gost može smjestiti i obavezno obavijestiti nadležnu zdravstvenu službu. Osoblje hotela treba imati najmanje moguć doticaj s osobama oboljelim od Covid-19, a zaštitna oprema za čišćenje i dezinfekciju se treba osigurati prije svega, ona uključuje rukavice, zaštitu za oči, ogrtače i zatvorenu obuću. Glavni prioritet svih hotela u ovom razdoblju bi trebalo biti pružanje čistih i sigurnih okruženja za njihove goste, a da se tako nastavi i u budućnosti. Većina hotela je uzela u obzir koliko je ova situacija pogodila svijet i kako svi žive u neizvjesnosti trajanja pandemije te su sukladno tome pružili fleksibilne mogućnosti otkazivanja rezervacije kako bi gostima ukazali povjerenje i pružili mir i slobodu planiranja putovanja. Mogućnost otkazivanja rezervacije 24 sata prije planiranog dolaska bila je jedna od politika pojedinih stranica za oglašavanje hotela poput Booking-a i Airbnb-a. Za sve ljude je sigurnost gostiju od velike važnosti i sada ali i nakon što se Covid-19 obuzda. Povjerenje prema gostima moguće je ostvariti poduzimanjem svih potrebnih mjera i učestalom kontrolom čišćenja.

## **4. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI COVID-19 PANDEMIJE S OPERATIVNIM PRAKSAMA HOTELA**

### 4.1. Metodologija istraživanja

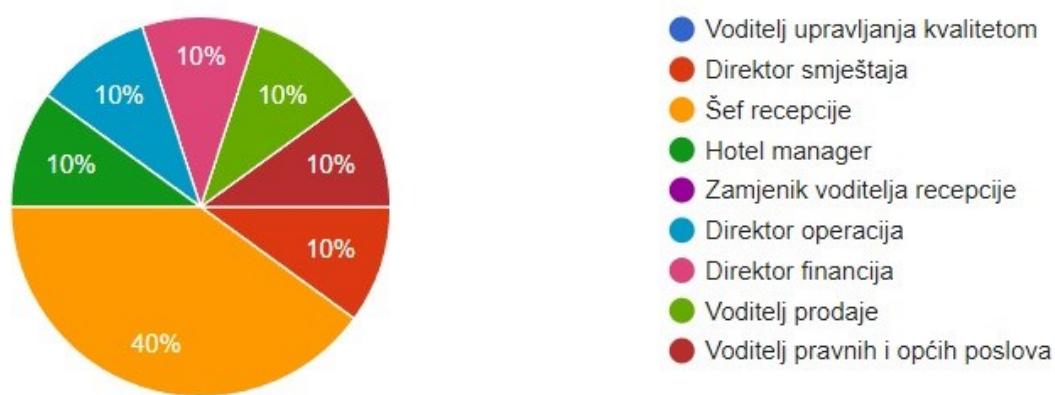
U svrhu istraživanja ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje utjecaja Covid-19 pandemije na operativne prakse hotela putem anketnog upitnika koji je upućen operativnim menadžerima hotela. Anketni upitnik je izrađen putem Google obrasca, aplikacije za administraciju istraživanja, te je poslan putem e-maila operativnim menadžerima ili direktorima odabranih hotela na Makarskoj rivijeri. Upitnik je poslan različitim grupacijama hotela kako bi se uvidjele razlike u poslovanju istih. Detaljno je ispitana aktualna situacija vezana za poslovanje pod Covid-19 utjecajem te su utvrđena ograničenja koja im je koronavirus pridonijela u poslovanju. Anketni upitnik je sadržavao 30 pitanja, neka su bila potvrdna DA/NE, a neka su bila kratkog odgovora ili višestrukog izbora. Sudionici ankete su se potrudili dati što točnije informacije u postotcima i pridonijeli su što boljem shvaćanju realnog utjecaja pandemije na poslovanje hotela. Prvi dio ankete je sadržavao podatke o nazivu hotela koji je služio samo za evidenciju istraživača te će se u ovom radu hoteli označavati kao: Hotel 1, Hotel 2, itd. i vrsti radnog mjesta, nadalje se uvodilo u samu srž ankete odnosno poslovanju pod Covid-19 utjecajem i pritiskom raznih mjera koje su uvedene u prakse hotela. Sve operativne prakse koje su uvedene u poslovanje hotela bile su ispitane u anketi, da li su se provodile u potpunosti i da li su pridonijele velikim promjenama u organizaciji hotela.

### 4.2. Rezultati istraživanja

Putem anketnog upitnika željelo se ispitati poslovanje hotela za vrijeme Covid-19 pandemije, a hoteli Makarske rivijere su dobar pokazatelj jer su imali prihode i od sezone 2020. godine koja je bila krizna. Utvrđeno je koliko su poštovali zadane mjere te koliko im je vremena bilo potrebno da se prilagode novonastaloj situaciji. Za potrebe istraživanja, upitnik je distribuiran na deset hotela od kojih se 4 hotela nalaze u Makarskoj, 2 hotela u Tučepima, 1 hotel u Podgori i 3 hotela u Baškoj vodi. Svi se hoteli nalaze na Makarskoj rivijeri i nijedan od njih nije dio iste grupacije. U daljnjem prikazu istraživanja neće biti navedena imena hotela u odgovorima jer je anketa bila

anonimna te su označeni s brojevima od 1-10 zbog usporedbe. U ovom istraživanju obuhvaćeni su hoteli koji imaju najveće prihode od turističkih sezona te su najrelevantniji za usporedbu podataka. Makarska rivijera nudi velik broj ležajeva u hotelskom smještaju te je popularna za razne zemlje Europe i šire. Anketni upitnik je započeo pitanjem o položaju zaposlenika te je na sljedećoj slici prikazan grafikon.

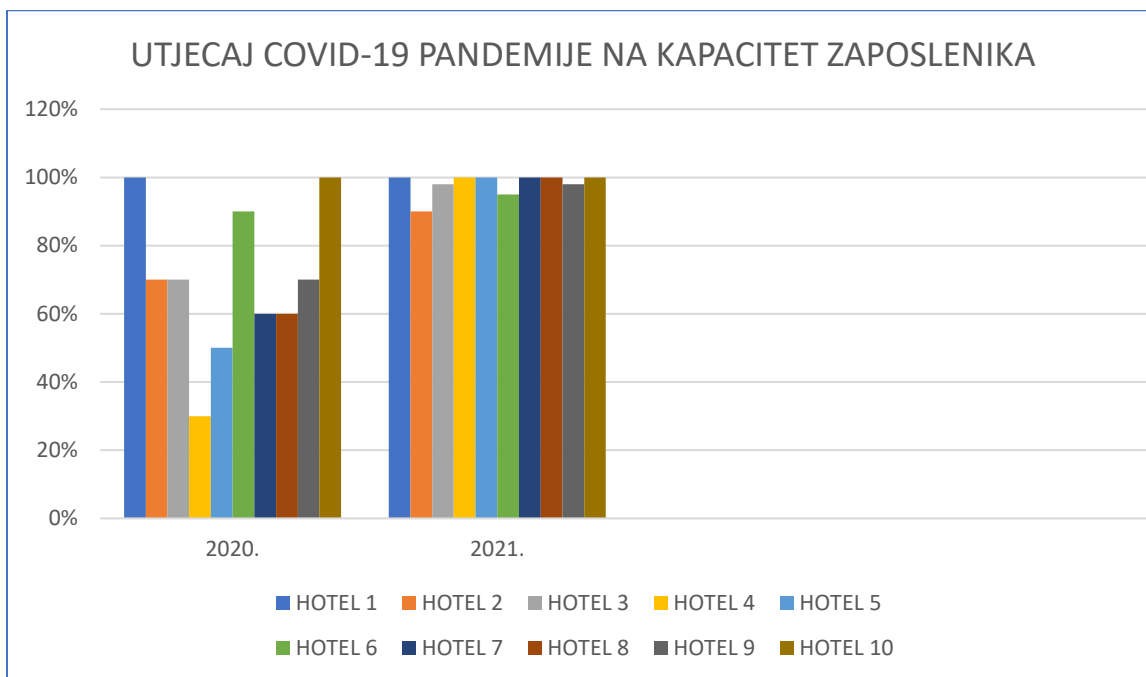
*Slika 9. RADNO MJESTO ISPITANIKA*



*Izvor: samostalna obrada autora prema rezultatima istraživanja*

Iz priloženog grafikona uočavamo kako je ukupno 40% odgovora zaprimljeno od šefova recepcije, koji su prvi kontakt s gostima te su s obzirom na to njihovi odgovori vrlo objektivni za ovu anketu. Ostatak povratnih informacija zaprimljen je od strane hotelskog menadžera, direktora operacija, direktora financija, voditelja prodaje, voditelja pravnih i općih poslova te direktora smještaja i oni iznose po 10% od ukupne ankete. Anketa je upućena putem e-maila na službene e-mailove direktora hotela te su oni dali odluku tko će ispunjavati anketu ukoliko oni nisu bili u mogućnosti te stoga vidimo da su većinom prosljeđeni šefovima recepcija kao što je i u samom radu opisano koliko je zapravo njihova pozicija važna kroz cijelu situaciju poslovanja s gostima. U naredna dva pitanja istraženo je s koliko posto kapaciteta je pojedini hotel poslovao u kriznoj 2020. godini te u nešto boljoj 2021. godini.

Slika 10. POSTOTAK KAPACITETA USLIJED COVID-19 PANDEMIJE U 2020. I 2021. GODINI



*Izvor: samostalna obrada autora prema rezultatima istraživanja*

Uslijed Covid-19 pandemije poslovanje hotela na području Makarske rivijere bilo je slabije u 2020. godini nego u 2021. godini što se odražava i na smanjen broj zaposlenika u tim godinama. Hotel 1 i Hotel 10 su u obe godine poslovali sa 100 postotnim brojem radne snage te je nisu smanjivali unatoč pandemiji. Hotel 6 je držao velik postotak radne snage u obe godine, u kriznoj 2020. godini je iznosio 90%, dok je u 2021. godini iznosio 95%. Hotel 3 i Hotel 9 su u 2020.godini smanjili kapacitet radne snage na 78% dok su u 2021.godini povećali broj zaposlenika na 100% kao što se poslovalo u prethodnim godinama prije Covid-a 19. Hotel 2 je slično poslovao kao i prethodna dva hotela, u 2020. godini smanjen je broj zaposlenih na 70%, a u 2021. godini je kapacitet povećan na 100%. Hotel 7 i 8, ujedno i dva hotela iste grupacije, poslovala su jednako, u 2020.godini postotak radnog kapaciteta je iznosio 70, dok je u 2021. godini iznosio 98%. Hotel 5 je novi hotel, kojeg je pandemija zadesila u početnom razdoblju poslovanja te je u 2020.godini poslovao sa 50% radne snage, a u 2021. godini je dosegao maksimum radnog kapaciteta. Hotel 4 je od svih analiziranih hotela najslabije poslovao u 2020. godini, njegovo poslovanje je bilo narušeno i doživjelo veliki negativan pad te je on duže od ostalih hotela bio zatvoren. Radni kapacitet Hotela 4 je u 2020. godini iznosio



30% što je vrlo nisko s obzirom na ostale hotele koji su donekle održavali kapacitet radnika, ali je u 2021. godini dosegao vrhunac poslovanja te je brojio stopostotan broj zaposlenika. Iz priloženih podataka uočavamo da je poslovanje 2020. godine odraženo i na kapacitet radne snage koji je bio smanjen s obzirom na prethodne godine ali i na 2021. koja je bila vrlo uspješna za sve hotele Makarske rivijere. U nastavku ankete slijede pitanja vezana za promjene u poslovanju i uvođenje mjera te kako su se hoteli odnosili prema istim. Promjena cjenovne politike u vidu povećanja popunjenosti smještaja dogodila se kod 70% hotela, ostalih 30% zadržali su iste cijene unatoč smanjenom broju dolazaka turista i zabrana s emitivnih tržišta. Kod 90% hotela, od odabranih, operativne prakse hotela su se promijenile u odnosu na ranije poslovanje. Operativne prakse poput održavanja, kontrole, upravljanja kapacitetima i smještajem, upravljanjem kvalitetom, planiranje i na koncu sami odnosi s gostima. Hotel 3 i Hotel 10 su istakli u anketi kako za njih, u vrijeme pandemije kada su uvedene različite mjere i povećani higijenski standardni, nije bio potreban veći broj radne snage. Ostali hoteli pokazuju suprotno, zbog svih novih obaveza i uvjeta bilo im je potrebno povećati broj radne snage, što na koncu dovodi do boljeg poslovanja i bržeg snalaženja u novim uvjetima. Veći broj ljudi može preuzeti i veći broj poslova. Općenito, mnoge uslužne djelatnosti su obavezno uvele zaštitna sredstva za svoje potencijalne goste / kupce te su na samom ulazu u hotel /restoran/ kafić imali dezinfekcijsko sredstvo, a neki su nudili i zaštitne maske besplatno. U provedenoj anketi je potvrđeno da su se nudila zaštitna sredstva bez nadoplate. U ovom razdoblju pandemije populacija se dijeli na one koji smatraju da je koronavirus veoma opasna te se pridržavaju svega eksponiranog u javnosti, mjera i paze na sebe i ostale. Dok s druge strane postoje protivnici svih mjera, cjepiva i negiraju postojanje korone. Hoteli se s obzirom na to nađu u nezgodnim situacijama gdje su prisiljeni napominjati goste o poštivanju mjera. Osoblje hotela je kroz 2021. godinu dobilo prednost u cijepljenju te je većina zaposlenih to prihvatila kako ne bi došlo do prestanka radnog odnosa ukoliko su nadležna tijela hotela protiv ne cijepljenja. Hoteli 6,7 i 8 su potvrdili da je manje od 50% gostiju poštivalo mjere fizičke distance i nošenja maske. Dok su ostali hoteli, 80% ispitanih, reklo da je više od 50% gostiju poštivalo zadane mjere. Fizička distanca je na mnogim prostorima bila označena na tabeli ili čak i na podu. Mnogi prehrambeni dućani su imali oznake točno gdje pojedinac treba stajati u redu. Hoteli su također morali imati napomene fizičke distance i naljepnice obaveznog nošenja maske na svakoj prostoriji koja je to zahtijevala unutar hotela. Covid-19 pandemija je utjecala

na mnoge prakse u domaćinstvu. Hoteli su imali regulirane protokole u slučaju pojave zaraze među zaposlenima ili gostima. Ukoliko se zaraza dogodila u hotelu, epidemiološka služba je morala biti prva kontaktirana te bi ih uputila na sljedeće korake, a neki od njih su imali posebne sobe za zaražene osobe. Grupa iz domaćinstva koja bi morala ući u prostoriju nakon odlaska zaražene osobe morala je imati svu potrebnu opremu i ostaviti prostoriju da se prozračí barem 24 sata. Za vrijeme Covid-19 pandemije propisano je svakodnevno čišćenje soba i dezinfekcija površina i prostorija svako nekoliko sati, čak su bile uvedene pause u poslovanju kako bi se dezinfekcija obavila. Svi ispitani hoteli su odgovorili da su svakodnevno ulazili čistiti sobe gostiju, ali i da su gosti mogli otkazati čišćenje ukoliko im to nije bilo potrebno. 60% ispitanih hotela je u sobama hotela ostavljalo dezinfekcijska sredstva i maske, trudili su se što više potencirati ljude na zaštitu sebe i ostalih te spriječiti bilo kakvu mogućnost prijenosa zaraze među osobljem i gostima. No 40% ispitanih hotela nije u sobama nudilo dodatnu opremu za dezinfekciju u sobama već samo u predvorju hotela ili pri ulazu u sami hotel. Na pitanje “ Jesu li sobe bile zapečaćene od generalnog čišćenja do dolaska gosta u sobu?”, njih 50% je dalo potvrđan odgovor, a 50% negativan odgovor. Čišćenje i zamjena posteljina i ručnika odvijala se sukladno propisima i prema dogovoru s gostima. Radi sprječavanja širenja zaraze u objektima koje imaju terasu i koji nemaju, potrebno je osigurati fizički razmak. Propisana fizička udaljenost je 1,5 metara i ugostiteljski objekti hotela su morali rasporediti svoje stolove na udaljenost od 1,5 metara pa je samim time smanjen broj stolova. Većina hotela je primjenjivala buffet način posluživanja hrane, način u kojem gosti sami biraju hranu koja im je vidljiva i dostupna te je potrebno minimalno osobolje za takvu vrstu usluge. Za vrijeme koronavirusa taj način posluživanja je bio moguć samo uz obavezno poštivanja fizičke udaljenosti te uz postavljene pregrade između gostiju i hrane. Bilo je poželjno da samo jedan zaposlenik poslužuje gostima hotela hranu koju oni izaberu. Zaposlenici su trebali poštivati najveće higijenske standarde, učestalo i temeljito prati ruke, koristiti dezinfekcijska sredstva i obavezno imati pravilno stavljenú zaštitnu masku. Kod svih 10 promatranih hotele Covid-19 pandemija je utjecala na odjel hrane i pića te su uvedene promjene u način posluživanja. U sljedećoj tablici biti će prikazano kako su se hoteli pridržavali mjera u odjelima hrane i pića

Tablica 6. UTJECAJ COVID-19 PANDEMIJE NA ODJEL HRANE I PIĆA

	Jesu li se doručak/ručak/večera u pansionu posluživali kao buffet?	Jesu li gosti mogli sami uzimati ponudenu hranu na buffet-u?	Večera se posluživala:	Stolovi prema propisanim mjerama?
	<u>DA/NE</u>	<u>DA / NE, hranu su posluživali konobari/Kuhari</u>	A- <u>Za sve goste istovremeno</u> B- <u>2 sittinga</u> C- <u>Ništa od navedenog</u>	<u>DA/NE</u>
HOTEL 1	DA	NE	B	DA
HOTEL 2	NE	NE	B	DA
HOTEL 3	DA	NE	A	DA
HOTEL 4	DA	DA	B	DA
HOTEL 5	NE	NE	A	DA
HOTEL 6	DA	NE	A	DA
HOTEL 7	DA	NE	B	DA
HOTEL 8	DA	DA	B	DA
HOTEL 9	DA	NE	A	DA
HOTEL 10	DA	NE	A	DA
Postotak potvrđenih:	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>A-60%</b> <b>B-40%</b>	<b>100%</b>

Izvor: samostalna obrada autora prema rezultatima istraživanja

Hoteli 2 i 5 se nisu držali propisanih mjera za buffet usluge te su ostavili prijašnji način poslovanja u restoranima, ali su proveli mjere fizičke udaljenosti i smanjenog broja stolova i stolica. Nijedan od hotela nije uveo a la carte uslugu te su ostali predani buffet usluzi uz posluživanje jednog od zaposlenika. Večera se posluživala istovremeno kod 60% hotela, ostatak je goste podijelio u dvije skupine odnosno dva sittinga. Svakako vrlo je važna fizička distanca koje su se svi hoteli pridržavali i u praksi. Zatvoreni wellness&spa centri su trebali uvesti češću dezinfekciju nego

inače i ograničiti broj osoba za korištenje. Za vrijeme pandemije na svakom koraku je moguće pronaći označene prostore sa maksimalnim brojem osoba. Hotel 1 je uveo ograničenja u broju osoba za korištenje wellness&spa centra te je zabranio korištenje turske saune. Hotel 6 je također ograničio broj osoba te je ulazak bio dozvoljen samo uz prethodnu rezervaciju na recepciji samog wellnessa, a parna sauna je bila zabranjena zbog veće mogućnosti širenja virusa. Ostatak hotela je postavio maksimalan broj korisnika wellness&spa centra. Ograničenja u korištenju bazena su bila kod 40% ispitanih hotela, dok je ostatak dozvoljavao normalno korištenje bazena. U slučaju bazena smatram da je jako teško kontrolirati broj osoba koje koristi bazen, te da samim time gosti moraju sami biti svjesni rizika u koji se upuštaju prilikom korištenja istog. Dezinfekcija zajedničkih prostora i površina, najviše se odnosi na recepciju, kod 70% hotela se odvijala 4 puta tjedno ili više. Njih 20 % su dezinficirali jedan put tjedno, a Hotel 10 je to primjenjivao 2 puta tjedno. S ovim se ne podrazumijeva obično čišćenje koje se sigurno obavlja svakodnevno već je naglasak baš na dezinfekciji sa posebnim sredstvima i prolaženju preko svake stvari koja je u dodiru više osoba. Situacija s koronom je promijenila mnogo toga, uvedene su neke promjene koje će se možda primjenjivati i budućnosti kod nekih hotela. Jedna od tih promjena je online check in umjesto klasičnog na recepciji. Od ispitanih hotela njih 80% je imalo samo klasičan check in na recepciji prilikom dolaska, dok su iznimke Hotel 1 i 9 uz klasičan check in nudile i mogućnost online check in-a kako bi pružili sigurnost gostima pružajući im prijavu u hotel bez doticaja sa zaposlenicima. Uz sve navedene promjene o prijavi, najučestalija funkcija plaćanja je beskontaktno plaćanja karticama. U svim djelatnostima, pogotovo uslužnim u koju spadaju i hoteli, preporučeno je izbjegavanje plaćanja gotovinom. Odgovori o potrebnom vremenu prilagodbe na novonastalu situaciju su razni, najviše vremena je bilo potrebno Hotelu 5, a to je iznosilo mjesec dana. Hotelu 3 je bilo potrebno 5 dana da se prilagodi sa svojim osobljem na nove načine rada. Ostatak hotela je odgovorio da su usavršili sve promjene i metode do samog otvaranja hotela jer im je u cilju bilo ostvariti uspješne rezultate unatoč velikim promjenama i nedaćama koje im je donijela Covid-19 pandemija. Poslovanja hotela i operativni sustavi susreli su se s mnogim ograničenjima, a u nastavku će biti prikazano što je za svaki ispitanu hotel bilo najveće ograničenje. Hotel 1 ističe kao najveće ograničenje zabranu dolaska turista s naših emitivnih tržišta. Hotel 2 smatra ograničenjem posluživanje doručka u vrijeme punog kapaciteta hotela, last minute otkazivanja smještaja zbog pojave simptoma na koronavirus, mogućnost pojave simptoma za vrijeme boravka gosta, te svakodnevno mjerenje temperature zaposlenih i praćenje svih mjera. Skraćeni check in i manji

kontakt s gostima su najveće zamjerke Hotela 3. Hotel 4 je držanje fizičke distance i nošenje zaštitnih maski naveo kao odgovor. Hotel 5 je za ograničenje smatrao smanjen broj osoba na doručku. Smanjen broj turističkih putovanja je uzrokovao manji broj ostvarenih boravaka te noćenja u odnosu na predpandemijske godine. Također potrebe radne snage su bile veće jer su poslovni procesi i procedure promijenjene zbog mjera koje su se provodile u hotelu posebno u odjelu domaćinstva i HiP-a naveo je Hotel 6. Hoteli 7 i 8 kao najveće ograničenje u poslovanju izdvojili su kasna otvaranja hotela u odnosu na ranije godine i vanpansion do 24 sata. Hoteli 9 i 10 su se složili da je nedostatak radne snage predstavljalo ograničenje jer je ona bila najpotrebnija u ovom razdoblju velikih promjena. Nakon ograničenja hoteli su davali svoja viđenja o uvedenim promjenama koje je donijela pandemija. Svih 10 hotela je u svojim odgovorima navelo uvođenje zaštitnih maski i fizički distance, a neki od njih su izdvojili i druge promjene. Jedna od promjena koju je izdvojio Hotel 1 je promjene u radu koje podrazumijevaju učestaliju dezinfekciju površina, testiranje zaposlenika i gostiju sa sumnjom u Covid-19 virus, te je čak uveo testiranja u hotelu u izdvojenoj prostoriji koja je bila označena kao soba za testiranje. Hotel 2 navodi, osim nošenja maski i održavanja distance, praćenje mjera kako bi pravovremeno obavjestili goste o promjenama ulaska/izlaska iz države, te naglašavaju kako je sve više ljudi dolazilo cestovnim prometom te se u njihovom poslovanju pojavio problem parkinga sa kojim dosad nisu imali problema. U Hotelu 5 promjene se osjete na smanjenim prihodima zbog zatvorenih granica s EU te u korištenju beskontaktnog plaćanja. Socijalna distanca te gubitak socijalne interakcije između gosta i osoblja zbog straha od širenja virusa zatim poslovne procedure i novi standardi u skladu s preporukama koji su u određenoj mjeri promijenili pristup i uslugu su najveće promjene za Hotel 6. Hoteli 7 i 8 najviše osjete promjene u kanalima prodaje. Anketa je završena sa pitanjem o tome da li postoji određena praksa koju su ovi hoteli uveli za vrijeme pandemije, a planiraju istu nastaviti po završetku i ukidanju svih mjera. U sljedećoj tablici su prikazani odgovori svih 10 hotela koji su sudjelovali u ovom istraživanju.

*Tablica 7. NASTAVAK PROVOĐENJA PRAKSI UVEDENIH ZA VRIJEME PANDEMIJE U HOTELIMA*

<b>HOTEL 1</b>	<i>online ckeck in, dezinfekcija prostorija i mogućnost dezinfecije ruku prilikom ulaska u hotel.</i>
<b>HOTEL 2</b>	<i>Rezerviranje stolova za pansionске goste</i>
<b>HOTEL 3</b>	<i>Sve informacije o hotelu, prijave kvarova, ispunjavanje anketa će se nastavljati dobivati u digitalnom obliku</i>
<b>HOTEL 4</b>	<i>NE</i>
<b>HOTEL 5</b>	<i>Dezinfekcija javnih prostora i diapenzeri za dezinfekciju u sobama</i>
<b>HOTEL 6</b>	<i>Online check in, kombinacija a la carta i buffet stola u pansionскоj usluzi</i>
<b>HOTEL 7</b>	<i>Smanjene valute plaćanja</i>
<b>HOTEL 8</b>	<i>Online check in</i>
<b>HOTEL 9</b>	<i>NE</i>
<b>HOTEL 10</b>	<i>NE</i>

*Izvor: samostalna obrada autora prema rezultatima istraživanja*

Prilikom provođenja ankete i nakon zaprimanja odgovora od ispitanika očigledne su koliko i sličnosti toliko i različitosti poslovanja hotela. Iako je Covid-19 pandemija donijela mnoge promjene i uvedene su razne mjere kako bi hoteli uopće mogli poslovati, prema prethodnoj tablici može se zaključiti kako su neke od njih primjenjive i u budućnosti te da se 70% od ispitanih hotela želi fokusirati na uspješno poslovanje uz njihovu daljnju primjenu. Njih 30% se drži svojih principa i teže povratku u poslovanje kakvo je bilo prije pandemije. Svaki hotel na temelju svojih gostiju zaključuje što je najbolje za njihovu organizaciju što se vidi i po odgovorima. Vrlo je bitno organizirati svoje poslovanje prema zadovoljstvu gostiju i zaposlenika.

### 4.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Istraživanje o povezanosti Covid-19 pandemije sa poslovanjem hotela provedeno je putem anketnog upitnika koji je poslan putem e-maila operativnim menadžerima hotela koji su popunjavali anketu ili zadužili nekog drugog zaposlenika hotela. Najveće ograničenje u provedbi anketnog istraživanja je mali uzorak koji smanjuje vidike analize, te se zaključak ne može donijeti za cjelokupno poslovanje hotela već samo za ove hotele koji su sudjelovali. Ispitanici ankete mogu biti i veoma subjektivni prilikom odgovaranja na pitanja, ali u korist svog hotela, iako je anketa anonimna, kako bi možda izgradili dobru sliku o hotelu u kojem rade, 90% ispitanih hotela je potvrdno odgovaralo na pitanja o korištenju zaštitnih maski i držanju fizičke distance. U ovom istraživanju na primjeru od 10 ispitanih hotela sigurno se stekla donekle slika o poslovanju, no ispitanici hoteli su oni od 4 ili 5 \* koji uspješno posluju iz godine u godinu čak i za vrijeme pandemije, te bi preporuka za provedbu budućih istraživanja bila korištenje većeg uzorka i na širem području jer bi se samim time obuhvatilo cjelokupno poslovanje i onih hotela koji nisu iz iste mikroregije već možda npr. Županije.

## 5. ZAKLJUČAK

Hotelijerstvo predstavlja ugostiteljstvo za goste kojima je potrebna usluga noćenja, a ono obuhvaća različite vrste smještaja od kojih je jedan i hotel. Hoteli nude noćenja, obroke i razne druge usluge te su namijenjeni i domaćim i stranim turistima. Obično hoteli imaju privatne sobe sa vlastitom kupaonicom. Hotelska industrija je veoma važna za turizam te je jedan od najbrže rastućih sektora 21-og stoljeća. Vrlo je važno biti u korak sa novim trendovima, pogotovo informacijsko – komunikacijskom tehnologijom. Konkurencija je velika te sve više hotela nudi smještaj iznad očekivanja. Zaposlenici hotela moraju proći obuke i marljivo raditi na svom znanju vezano za hotel. Hotel nije ured u koji će se osoba zatvoriti i odraditi svoju smjenu od 8 sati, već je u globalu to zahtjevniji posao u kojem zaposlena osoba mora imati u vidu sve što se događa u hotelu i imati najbolju moguću komunikaciju sa gostima hotela. Poslovanje hotela mora imati snažan operacijski tim menadžera. Operacijski menadžment je ključan segment uspješnosti hotela. On se bazira na sve usluge koje dovode do zadovoljstva kupca. Upravljanje, planiranje, organizacija, kontrola, operativno raspoređivanje i upravljanje kapacitetima glavni su zadaci operacijskog menadžmenta. Uspješno upravljanje svim zadacima dovodi do zadovoljnih korisnika usluge kao i zaposlenika. Prije samog prijema gosta, ovi zadaci trebaju biti uspostavljeni i funkcionalni pa tako i tijekom boravka. Ukoliko se sve posloži kako treba, velika je mogućnost povratka gostiju u hotele. Važno je i upravljati neuspjehom u operativnim praksama hotela. To se događa u bilo kojem segmentu je kupac nezadovoljan situacijom pružanja usluge. Priznati grešku ili neuspjeh pomaže da se na vrijeme popravi te da se u budućnosti ne ponovi. U upravljanju operacijama potrebno je imati dovoljno resursa onda kada je to potrebno. Upravo to se odnosi na upravljanje kapacitetima na operativnoj razini. Održavati višak kapaciteta je u nekim slučajevima, unatoč većim troškovima, prednost u konkurenciji i na cjelokupnom tržištu. Nažalost, za vrijeme pandemije mnogi nisi održavali višak kapaciteta već je dolazilo do masovnih otkaza i rada na minimalnoj plaći. Covid-19 pandemija je uzela maha te se širila svijetom u rekordnim rokovima. Postoji mnogo sojeva Covid-19 virusa koji su ime dobili po grčkom alfabetu. Alfa, Beta i Delta soj su nama najpoznatiji sojevi. Iako, po zadnjim informacijama tu nije kraj. Naime, u prosincu 2021. godine dugo se proučavalo da li je Omicron soj stigao i Hrvatsku, što je na koncu i potvrđeno. Stoga, pandemiji za sada još uvijek se ne nazire kraj. Kada će on biti i da li će posljedice postati još veće, zaista još nije poznato. Omicron soj je prema mnogim zdravstvenim djelatnicima tzv. početak kraja, iako se



o njegovim daljnjim mutacijama još ništa ne zna. Prema provedenom istraživanju među 10 najboljih hotela Makarske rivijere koji imaju 4\* i 5\* saznajemo malo više o poslovanju pod utjecajem Covid-a 19. Iako se mnogi pridržavaju mjera fizičke distance, nošenja maski i slično, u istraživanju je dokazano da ipak postoje mnoge promjene u operativnom poslovanju hotela. Ima tu još mnogo prostora za poboljšanje ali i za nastavak primjene različitih operativnih praksi. Ovo istraživanje nije primjenjivo za cjelokupnu hotelijersku industriju, jer ipak u pitanju je samo 10 hotela jedne mikroregije. Mnogo je toga još uvijek nepoznato i vrijeme prilagodbe za neke je bilo jako dugo. Oporavak svake industrije, pa samim time i hotelijerske, trajat će mnogo više nego što se očekuje. Iako je pandemija dala svoj pečat na cjelokupno poslovanje, sezona 2020. godine je nadmašena sa sezonom 2021. godine. U cilju je da se nastavi rast prihoda jer su ipak sad svi malo više upućeni u sve što se zbiva vezano za koronavirus te je procijepljenost sve veća i veća.

## Popis literature

- 1.) Ahorsu, D.K., Lin, C.Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M.D., Pakpour, A.H. (2020.), The fear of COVID-19 scale: Development and initial validation, *International Journal of Mental Health and Addiction*, 70(2020): 1-9. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11469-020-00270-8.pdf>
- 2.) Barber, N., Scarcelli, J.M. (2010.), Enhancing the assessment of tangible service quality through the creation of a cleanliness measurement scale, *Journal of Service Theory and Practice*, 20(1): 70-88. <https://doi.org/10.1108/09604521011011630>
- 3.) Barković, D. (2011.), *Uvod u operacijski menadžment*. 2. izd., Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- 4.) Bunja, Đ. (2008.), *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu: Hotel i hotelijerstvo*, Zagreb: Školska knjiga
- 5.) Chan, E.S., Lam, D. (2013.), Hotel safety and security systems: Bridging the gap between managers and guests, *International Journal of Hospitality Management*, 32(1): 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.010>
- 6.) Choi, J. (2019.), Is cleanliness really a reason for consumers to revisit a hotel?, *Journal of Environmental Health*, 82(5): 16-22. <https://www.neha.org/node/61149>
- 7.) Državni zavod za statistiku (2021.), *Turizam 2020./2021., Dolasci i noćenja turista u komercijalnim smještajnim objektima*, Državni zavod za statistiku, preuzeto s [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2021/04-03-01\\_07\\_2021.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2021/04-03-01_07_2021.htm)
- 8.) Eurofound (2021.), *Living, working and Covid-19 (2021.), Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year*, preuzeto s <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/living-working-and-covid-19-update-april-2021-mental-health-and-trust-decline-across-eu-as-pandemic>
- 9.) Galičić, V. (2005.), *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
- 10.) Galičić, V., Laškarin, M. (2016), *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
- 11.) Galičić, V. (2017.), *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
- 12.) Han, H. (2013.), The healthcare hotel: Distinctive attributes for international

- medical travellers, *Tourism Management*, 36(2013): 257-268.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.016>
- 13.) Hrvatska turistička zajednica (2021.) *Informacija o statističkim pokazateljima turističkog prometa siječanj - kolovoz 2021.*, preuzeto s [https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-09/Informacija%20o%20statistickim%20pokazateljima%20-%20kolovoz%202021\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-09/Informacija%20o%20statistickim%20pokazateljima%20-%20kolovoz%202021_0.pdf)
  - 14.) Jones, P., Lockwood, A., (2002.), *The Management of Hotel Operations*. London: Cengage Learning EMEA
  - 15.) Kosar, Lj., Rašeta, S. (2013.), Performanse procesa kao ključni činilac kvaliteta hotelskog proizvoda, IX. *Međunarodni naučno-stručni simpozijum*, str. 145-160
  - 16.) Kukanja, M., Planinc, T. i Sikošek, M. (2020.), Crisis management practices in tourism SMEs during the Covid-19 pandemic, *Organizacija*, 53(4), 346-361.  
<https://doi.org/10.2478/orga-2020-0023>
  - 17.) Laškarin Ažić, M. (2018.), *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
  - 18.) McKinsey (2021.), Nine scenarios for the COVID-19 economy, *New York: McKinsey*, preuzeto s <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/nine-scenarios-for-the-covid-19-economy>
  - 19.) McLaughin, S. (2010.), *Service Operations and Management*, Glasgow: Heriot-Watt University
  - 20.) Mouthino, L. (2005.), *Strategic management in tourism*, Zagreb: Masmedia,
  - 21.) Pan, F., Ye, T., Sun, P., Gui, S., Liang, B., Li, L., Zheng, D., Wang, J., Hesketh, R., Yang, L., Zheng, C. (2020.), Time Course of Lung Changes at Chest CT during Recovery from Coronavirus Disease 2019 (COVID-19), *Radiology*, 295(3): 1-17.  
<https://doi.org/10.1148/radiol.2020200370>
  - 22.) Pavia, N., (2004): *Hotelski menadžment kao poslovna funkcija*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
  - 23.) Prester, J. (2014.), *Operacijski menadžment u uslugama*, Zagreb: Sinergija
  - 24.) Škrtić, M. (2011.), *Operativni menadžment*, Karlovac: Veleučilište u Karlovcu

- 25.) Vlada Republike Hrvatske (2021.), *Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026.*, preuzeto s <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>
- 26.) Wuenderlich, N. V., Heinonen, K., Ostrom, A. L., Patricio, L., Sousa, R., Voss, C., Lemmink, J. G. (2015.), Futurizing' smart service: Implications for service researchers and managers. *Journal of Services Marketing*, 29(6-7): 442–447. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0040>
- 27.) Zemke, D.M.V., Neal, J., Shoemaker, S., Kirsch, K. (2015.), Hotel cleanliness: Will guests pay for enhanced disinfection?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4): 690-710. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0020>

## Popis slika

Slika 1. Model hotelskog menadžmenta .....	7
Slika 2. Poslovi referenta za rezervacije .....	10
Slika 3. Proces pripreme i pružanja usluga smještaja .....	11
Slika 4. Faze u naplati hotelskog računa .....	16
Slika 5 Faze prilikom odlaska gosta iz hotela.....	17
Slika 6. SVAKODNEVNO POTVRĐENI SLUČAJEVI COVID-19 NA MILIJUN LJUDI .....	20
Slika 7. POTVRĐENI COVID-19 SLUČAJEVI U HRVATSKOJ .....	20
Slika 8. GRAFIČKI PRIKAZ REALNE STOPE RASTA BDP-A OD 2008. – 2021. GODINE .....	22
Slika 9. RADNO MJESTO ISPITANIKA.....	32
Slika 10. POSTOTAK KAPACITETA USLIJED COVID-19 PANDEMIJE U 2020. I 2021. GODINI .	33

## Popis tablica

Tablica 1. PRIMJERI ODGOVORNOSTI OPERATIVNOG MENADŽERA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI.....	5
Tablica 2. CILJEVI I ZADACI KOJI SE TREBAJU ISPUNITI U OVE TRI FAZE.....	9
Tablica 3. Knjiženje usluga.....	14
Tablica 4. MJESEČNI PRIKAZ DOLASKA I NOĆENJA DOMAĆIH I STRANIH TURISTA U RH...	23
Tablica 5. SMJEŠTAJNI KAPACITETI, DOLASCI I NOĆENJA TURISTA PREMA NKD-U 2007., ODJELJAK 55 I VRSTAMA TURISTIČKIH SMJEŠTAJNIH OBJEKATA, REPUBLIKA HRVATSKA, PO MJESECIMA .....	24
Tablica 6. UTJECAJ COVID-19 PANDEMIJE NA ODJEL HRANE I PIĆA .....	36
Tablica 7. NASTAVAK PROVOĐENJA PRAKSI UVEDENIH ZA VRIJEME PANDEMIJE U HOTELIMA.....	39

## PRILOG – ANKETNI UPITNIK

### Utjecaj Covid-19 pandemije na poslovanje hotela

Anketa za potrebe diplomskog rada

Poštovani/a

ovo istraživanje provodi se u okviru izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Podaci i informacije koje će se prikupiti u ovom istraživanju koristit će se isključivo u svrhu izrade diplomskog rada. Pitanje naziv hotela je samo zbog evidencije, a anketa je u potpunosti anonimna te se imena hotela neće koristiti u radu. U ovoj anketi ispunjavat ćete upitnik vezan za to koliko je Covid-19 pandemija utjecala na poslovanje i operativne prakse hotela.

Unaprijed zahvaljujem na sudjelovanju u istraživanju.

1. Vaše radno mjesto :
  - Voditelj upravljanja kvalitetom
  - Direktor smještaja
  - Šef recepcije
  - Hotel manager
  - Zamjenik voditelja recepcije
  - Direktor operacija
  - Ostalo
2. Naziv hotela ( za evidenciju ispitivača): \_\_\_\_\_
3. Uslijed Covid-19 pandemije, u 2020.godini hotel je radio s koliko % kapaciteta? \_\_\_\_\_
4. Uslijed Covid-19 pandemije, u 2021.godini hotel je radio s koliko % kapaciteta? \_\_\_\_\_
5. Jeste li mijenjali cjenovnu politiku kako bi se povećala popunjenost hotela? DA/NE
6. Jesu li se operativne prakse mijenjale u Vašem hotelu pod utjecajem pandemije Covid-19? DA/NE
7. Jesu li mjere i povećani higijenski standardi zahtjevali veći broj radne snage? DA/NE
8. Jesu li svim gostima bila dostupna zaštitna sredstva? Ako da, uz nadoplatu ili besplatno?
  - Da,uz naknadu
  - Da,besplatno
  - Ne
9. Prema vašoj procjeni, koji postotak gostiju je poštivao mjere fizičke distance i nošenja zaštitne maske?
  - <50%

- >50%
  - 100%
10. Je li u hotelu postojao protokol u slučaju pojavljivanja zaraze među gostima ili zaposlenicima? DA/NE
  11. Je li Covid-19 pandemija utjecala na prakse u domaćinstvu? DA/NE
  12. Jesu li se sobe čistile svakodnevno? Ukoliko nisu, koliko često jesu? \_\_\_\_\_
  13. Jesu li gosti imali mogućnost otkazivanja svakodnevnog čišćenja soba? DA/NE
  14. Jesu li u sobi bile dostupne maske, dezinfekcijska sredstva i slično? DA/NE
  15. Jesu li sobe bile zapečaćene od generalnog čišćenja do dolaska gosta u sobu? DA/NE
  16. Je li pandemija utjecala na prakse u odjelu hrane i pića? DA/NE
  17. Jesu li se doručak/ručak/večera u pansionu posluživali kao buffet? DA/NE
  18. Jesu li gosti mogli sami uzimati ponuđenu hranu na buffet-u?
    - Da
    - Ne, hranu su posluživali kuhari/konobari
    - Ne, bila je dostupna samo a la carte usluga
  19. Je li u restoranu smanjen broj stolica i stolova uslijed propisanih mjera? DA/NE
  20. Jesu li stolovi bili postavljeni prema određenim mjerama? DA/NE
  21. Večera se posluživala :
    - Za sve goste istovremeno
    - Gosti su podijeljeni u dvije skupine (2 sittinga)
    - Ništa od navedenog
  22. Jesu li postojala ograničenja u korištenju Wellnes & Spa zone? Ako da, koja su bila ograničenja? \_\_\_\_\_
  23. Jesu li postojala ograničenja u korištenju bazena? DA/NE
  24. Gostima hotela bio je dostupan:
    - Self check in
    - Online check in
    - Klasični check in na recepciji
  25. Je li postojala mogućnost beskontaktnog plaćanja? DA/NE
  26. Koliko puta su se dezinficirali zajednički prostori i površine:
    - 1 put tjedno
    - 2 puta tjedno
    - 3 puta tjedno
    - 4 puta tjedno ili više
  27. Koliko je vremena bilo potrebno da se poslovanje hotela prilagodi novonastaloj situaciji? \_\_\_\_\_
  28. Koje je bilo najveće ograničenje Vašeg poslovanja uzrokovano pandemijom? \_\_\_\_\_
  29. Što je po Vama najveća promjena koju je donijela pandemija? \_\_\_\_\_
  30. Postoji li određena praksa koju ste uveli tijekom pandemije, a planirate istu nastaviti po završetku i ukidanju svih mjera? \_\_\_\_\_

## Životopis

### Miljenka Prgomet

**Državljanstvo:** hrvatsko

☐ (+385) 998392325

**Datum rođenja:** 25/04/1995

**Spol:** Žensko

☐ **E-adresa:** [prgometmiljenka@gmail.com](mailto:prgometmiljenka@gmail.com)

☐ **LinkedIn :** <https://hr.linkedin.com/in/miljenka-prgomet-90825ba8>

☐ **Adresa:** Požare 1, 21300 Makarska (Hrvatska)

### RADNO ISKUSTVO

---

#### Samostalno vođenje obiteljske vile

*Villa Collis* [ 2017 – Trenutačno ]

**Mjesto:** Makarska

- vođenje rezervacija
- aktivan rad na Bookingu, Airbnb-u i Instagram profilima
- komunikacija s gostima
- vođenje turističkog prometa
- prijava/odjava gostiju

#### Administrativni radnik

*Cheap Ride - obrt za taxi usluge* [ 30/08/2020 – 31/08/2021 ]

**Mjesto:** Makarska

Administrativni radnik obrta taxi usluga "Cheap Ride"

- vođenje evidencije
- ažuriranje dokumentacije
- rukovanje e-mailom i telefonskim pozivima
- popunjavanje i arhiviranje dokumenata
- rezervacija taxi kombija i auta

#### MASERKA

*MASSAGE - OBRT ZA USLUGE* [ 01/08/2018 – 01/09/2018 ]

**Mjesto:** Tučepi

Sezonski rad na masažama.

- pružanje masažnih usluga
- promocija pomoću dijeljenja letaka
- vođenje evidencije o rezerviranim terminima svih zaposlenika



## **RECEPCIONER**

**CARPE DIEM J.D.O.O.** [ 20/06/2017 – 21/09/2017 ]

**Mjesto:** Makarska

Rad na recepciji:

- davanje usluga gostima hotela
- komunikacija na stranim jezicima
- upravljanje e-mailom, telefonska komunikacija
- aktivan rad na društvenim mrežama
- pružanje svih informacija o uslugama
- promocija usluga

## **Prodavač**

**CINEMA BOX JDOO** [ 07/08/2014 – 21/06/2015 ]

**Mjesto:** Makarska

- prodavačica kino ulaznica
- vođenje društvenih mreža
- aktivno dijeljenje letaka

## **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

---

### **Ekonomski fakultet u Zagrebu**

[ 01/10/2014 – Trenutačno ]

**Adresa:** 10000 Zagreb

### **Jezična gimnazija, Makarska**

[ 10/09/2010 – 10/09/2014 ]

## **KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**

---

### **Komunikacijske vještine**

Odlične komunikacijske vještine razvijene kroz održavanje brojnih prezentacija tijekom srednje škole i fakulteta, te kroz dugogodišnji rad s stranim gostima.

### **Organizacijske vještine**

- Razvijen timski duh i odgovornost prema timu

## **DIGITALNE VJEŠTINE**

---

MS Office (Word Excel PowerPoint) / Microsoft Word / Microsoft Excel / Microsoft PowerPoint / Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) / Priprema i oblikovanje prezentacija (MS PowerPoint) / Društvene mreže

## **JEZIČNE VJEŠTINE**

---

Materinski jezik/jezici: **hrvatski**

Drugi jezici:

**engleski**

**SLUŠANJE C2 ČITANJE C2 PISANJE C2 GOVORNA PRODUKCIJA C2 GOVORNA INTERAKCIJA C2**

## **VOZAČKA DOZVOLA**

---

**Vozačka dozvola:**B