KONCEPT KRIZNOG UPRAVLJANJA U TURIZMU: PRIMJER HOTELA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

Zulim, Anđela

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:445982

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

KONCEPT KRIZNOG UPRAVLJANJA U TURIZMU: PRIMJER HOTELA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

Mentor:

Mentor: prof. dr. sc. Dejan Kružić

Student:

Anđela Zulim

Split, rujan 2020.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Problem i predmet istraživanja 4

1.2. Ciljevi istraživanja 9

1.3. Metode istraživanja 10

1.4. Doprinos istraživanja 11

1.5. Struktura diplomskog rada 11

2. ODREĐENJE KRIZNOG UPRAVLJANJA 13

2.1. Pojam i obilježja krize 13

2.2. Uzroci i vrste kriza 15

2.3. Pojam, uloga i značenje kriznog menadžmenta 18

2.4. Krizne strategije 20

2.5. Krizno komuniciranje 23

3. KONCEPT KRIZNOG UPRAVLJANJA U TURIZMU U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI 29

3.1. Pokazatelji razvijenosti turističke djelatnosti u Splitsko-dalmatinskoj županiji 29

3.2. Upravljanje krizama u hotelima u Splitsko-dalmatinskoj županiji 34

3.3. Uloga i značaj kriznog upravljanja u turizmu u Splitsko-dalmatinskoj županiji 41

4. ISTRAŽIVANJE KRIZNOG UPRAVLJANJA NA PRIMJERU HOTELA SPLITSKO – DALMATINSKE ŽUPANIJE 45

4.1. Opis istraživanja 45

4.2. Rezultati istraživanja 45

4.3. Rasprava 63

5. ZAKLJUČAK 65

POPIS LITERATURE 67

POPIS TABLICA 70

POPIS GRAFIKONA 71

SAŽETAK 72
SUMMARY 72
PRILOG: ANKETA 73

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Poslovna kriza se definira najčešće kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. Postoje različiti uzroci krize, a oni se mogu podijeliti na unutarnje i vanjske. Unutarnji izvori poslovne krize nalaze se u samom poduzeću i njegovu načinu poslovanja. Budući da menadžment nosi najveću odgovornost za način poslovanja poduzeća, menadžment se smatra i najodgovornijim za unutarnju poslovnu krizu, što potvrđuju i rezultati brojnih empirijskih istraživanja. Prema različitim istraživanjima procjenjuje se kako je u 60% do 80% slučajeva menadžment osnovni uzrok propasti poduzeća.[1]

Vanjski izvori poslovne krize proizlaze iz nepovoljnog razvoja okoline, što se često negativno odražava na poslovanje poduzeća. Vanjski izvor krize se ne može spriječiti, odnosno pojedino poduzeće u pravilu ne može utjecati na razvoj događaja u grani ili u gospodarstvu. U takvim slučajevima važno je razviti i koristiti instrumente koji će menadžment poduzeća pravodobno upozoriti na moguća negativna kretanja u okolini (kriza grane ili gospodarstva). Cilj takvog pravodobnog upozorenja je dobivanje vremena za učinkovitu prilagodbu poduzeća budućim promjenama.

Postoje različite vrste poslovnih kriza, a u literaturi mogu se pronaći mnogobrojne podjele, ovisno o različitim kriterijima. Uzroci krize relativno su veliki, no svaka kriza može biti specifična te se po nečemu može razlikovati od drugih. Poslovne krize mogu se razlikovati s obzirom na uzrok krize, trajanje, vrste posljedica, ciljeve poduzeća, itd.[2]

U svakom slučaju, neovisno o kakvoj krizi je riječ, subjektima koji su pogođeni krizom otežano je funkcioniranje i rast. Primjerice, kod financijske i ekonomske krize usporen je i narušen gospodarski rast poslovnih subjekata ali i ekonomski rast i održivost razvoja same države. Dolazi do smanjene potrošnje, smanjene potražnje, trgovinske razmjene, itd.

[1]Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 8 No. 1, 2010, str. 101-118.
[2]Birker, K.; Pepels, W. (Hrsg.):HandbuchKrisenbewußtes Management, Krisenvor-beugungund Unternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin, 2000.

Jedno od glavnih pitanja koje se postavlja kod pojave i širenja poslovne krize je koji je njen izvor. Generalno govoreći, poslovne krize najčešće nastaju zato što se zanemaruju signali i pokazatelji poslovanja. Problemi se često mogu i podcijeniti, može izostati pravovremena reakcija, menadžeri mogu biti previše samouvjereni da mogu riješiti problem, itd. Izvor krize može biti interni i eksterni. Drugim riječima, kriza može biti potaknuta nekim čimbenicima unutar poduzeća, iz interne okoline, ali isto tako i izvan, odnosno iz eksterne okoline.

S obzirom da je menadžment u najvećoj mjeri odgovoran za poslovanje poduzeća, menadžment se smatra i najodgovornijim za situacije kada dođe do poslovne krize uzrokovanje unutarnjim čimbenicima, a što ukazuju i rezultati istraživanja koja provode stručnjaci sa tog područja.[3]

Krize također posjeduju i različite faze. Tri su stupnja razvoja poslovne krize[4]:

1. Potencijalna kriza - ne predstavlja stanje krize već ukazuje na normalno stanje poslovanja poduzeća gdje postoji mogućnost da će do krize doći.
2. Latentna kriza – označava stanje u kojem određena opasnost za poduzeća već postoji, no nije ju lako identificirati ekonomskim instrumentima i metodama koje se uobičajeno koriste, već za to treba koristiti određene pokazatelje koji indiciraju upozorenja i krizne situacije.
3. Akutna kriza – predstavlja onaj stupanj krize kod koje su pokazatelji krize jasno vidljivi i unutar poslovnih procesa, ali i podataka i izvještaja koji iz proizlaze iz poslovanja poduzeća

U pravilu, svako se poduzeće kad-tad mora susresti sa krizom. Postoji životni vijek poduzeća koji uključuje njegov nastanak, faze razvoja, i nažalost često i prestanak poslovanja. Prelazak iz jednog razdoblja u drugo podrazumijeva svojevrsnu krizu, razdoblje unutarnjeg i vanjskog nesklada i slabije prilagođenosti. Kriza je nezaobilazni dio razvoja, stoga ni jedno poduzeće ne može preskočiti krize u svom životu. Svaka kriza ima svoj rok trajanja i posljedice. Niti uspješna poduzeća nisu pošteđena krize, no ona raspolažu alatom kriznog menadžmenta koji poduzima aktivnosti ne bi li prevladao krizu. Kriza znači prijelom, prolazno teško stanje u

[3]Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2010.
[4]Osmanagić Bedenik, N.: Kriza kao šansa - Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007.

svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu. Krize ne zaobilaze niti jedan segment, niti jedan sektor, stoga vrlo često pogađaju i poslovni sektor, odnosno poslovanja tvrtke.

Svaka kriza posjeduje svoje posljedice. One mogu biti raznolike, no obično se vežu uz nešto negativno. Kronološki gledano, prvo se najčešće susreću destruktivne posljedice.[5]U krizi se kao izrazito značajni problemi manifestiraju: napregnuti i ograničeni financijski resursi (najčešće s iskazanim insolvencijskim prijetnjama), gubitak operativne kontrole (nad budžetom, troškovima, uspješnosti poslovanja, novčanim tokom), demoraliziran menadžment, zabrinuti zaposlenici za svoju sudbinu, nezadovoljni dobavljači i bankari (kojima se najčešće kasni s plaćanjem), ali i prestrašeni vlasnici poduzeća. U takvim okolnostima, glavna je zadaća menadžmenta odgovoriti na krizu – prepoznati simptome krize, minimizirati prijetnje i osigurati uspješno upravljanje krizom. To je zadatak kriznog menadžmenta, najčešće "novog" menadžmenta kojim su vlasnici korporacija zamijenili "stare" menadžere.[6]

No, iz kriza može proizaći i mnoga toga pozitivnog. Mogu se pojaviti novi smjerovi u poslovanju, promjene u menadžmentu, promjene u ciljevima i strategiji poduzeća, itd. Kako bi se posljedice krize donijele nešto pozitivno, krizom je potrebno upravljati. Tu je riječ o tzv. kriznom upravljanju.

Krizno upravljanje obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize. Aktivnosti koje se odnose na djelovanje za vrijeme krize smatraju se upravljanjem krizom u užem smislu ili ovladavanjem krize.

Takvo je upravljanje relativno kasno postalo veoma važan element upravljanja poslovanjem. Ipak, svako odgovorno poduzeće treba ga imati za slučaj nužde. Iako je prevencija kroz sustav kontrole najbolji način izbjegavanja krize ponekad je za prevenciju prekasno i ugrožen je sam opstanak poduzeća. Tada do izražaja dolazi uloga kriznog upravljanja, odnosno menadžmenta. Budući da krize ponekad nije moguće spriječiti i predvidjeti, krizni

[5]OsmanagićBedenik N.: Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2010.
[6]Lovrinčević, M.; Glamuzina, M.; Kružić, D.: Menadžerski odgovor na poslovnu krizu – od uočavanja kriznih simptoma do primjene kriznih strategija, Menadžment, vodstvo i organizacija u 21. stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2013.

menadžment istražuje uzroke i simptome poslovne krize i predstavlja proces te model izlaska iz nje. Upravo se u tome očituje njegova važnost. Krizno upravljanje ne treba shvatiti kao nešto nepoželjno, već kao bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja poduzeća.

Krize ne zaobilaze niti jedan sektor ili djelatnost, pa tako niti turizam. U praksi tako postoji problem organiziranja i implementiranja koncepta kriznog upravljanja u turizmu. To je izraženo u svim županijama, pa tako i u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Dakle, problem ovog istraživanja predstavlja organiziranje i implementiranje koncepta kriznog upravljanja u poduzećima.

Predmet ovog istraživanja je koncept kriznog upravljanja u turizmu na primjeru hotela iz Splitsko-dalmatinske županije. Ne postoje područja neke države koja su imuna na krizu, kao niti neki poslovni sektor ili djelatnost. Iz tog razloga, koncept kriznog upravljanja u turizmu mora biti prisutan i u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

"Splitsko - dalmatinska županija smještena je u središnjem dijelu regije Dalmacije. Ukupna površina joj je 14 045 km^2, od toga kopno 4 572 km^2. Prema administrativno – teritorijalnom ustrojstvu ima 16 gradova i 39 općina. Glavno sjedište je Split, drugi po veličini grad u Hrvatskoj (175.140 stanovnika). Split je važno prometno raskrižje, a ujedno i najveća trajektna luka na hrvatskoj obali Jadrana. Međunarodna zračna luka Split druga je po veličini i prometnom značenju u Hrvatskoj, dok je zračna luka na otoku Braču izgrađena za prihvat manjih zrakoplova i to prvenstveno u turističke svrhe."[7]

Splitsko-dalmatinska županija prostorno je najveća županija te je druga hrvatska županija po ukupnim dolascima i noćenjima turista. Godine 2018. ukupno je registrirano 3 474 145 dolazaka te 17 561 956 noćenja. Od ukupnih dolazaka po turističkim županijama Splitsko-dalmatinska županija zauzima 20%, dok od ukupnih noćenja zauzima 19%. U odnosu na 2017. godinu u 2018. godinu broj noćenja porastao je za 6%.[8]

Ukupan broj smještajnih objekata u 2018. godini iznosio je 29 410. To je čak 2 820 smještajnih objekata više u odnosu na 2017. godinu. Kada je riječ o hotelima, na kraju 2018.

[7] Turistička zajednica Splitsko-dalmatinske županije: Opći podatci, URL: https://www.dalmatia.hr/hr/srednja-dalmacija/opci-podaci (7. svibnja 2019.)
[8] Turistička zajednica Splitsko-dalmatinske županije: Statistička analiza turističkog prometa 2018., Dalmatia, Split, 2019., str. 2.

godine njihov broj iznosio je 262. Broj kreveta iznosio je 33 149. U odnosu na 2017. godinu broj hotela povećao se za 3% dok je broj kreveta ostao približno jednak.[9]

Broj hotela u blagom je porastu, stoga je zanimljivo pitanje koliko od ukupnog broja hotela, ima implementirano krizno upravljanje. Kao što je objašnjeno, ne mora se dogoditi kriza da bi postojalo krizno upravljanje jer takvo upravljanje obuhvaća različite vrste, pa tako i prevenciju krize.

U opisu predmeta istraživanja mogao se uvidjeti turistički i gospodarski značaj Splitsko-dalmatinske županije. Po broju dolazaka i noćenja to je druga županija u Hrvatskoj. Broj hotela također je na drugom mjestu, odmah iza Istarske županije. Splitsko-dalmatinska županije ujedno je i prostorno druga najveća županija. Sve to upućuje na veliku važnost županije. Glavna djelatnost upravo je turizam, stoga bi trebao postojati velika važnost upravljanja krizama, odnosno kriznog menadžmenta ili koncepta kriznog upravljanja u turizmu.

Temeljem svega navedenoga u prethodnim i ovom poglavlju, postavljaju se hipoteze istraživanja koje će se korištenjem različitih metoda izrade te literature potvrditi ili opovrgnuti. Postavljaju se tri hipoteze:

- H1: Krizni menadžment na području Splitsko-dalmatinske županije ima veliki značaj.
- H2: Veliki hoteli imaju implementirano krizno upravljanje, dok u manjim hotelima to obično nije slučaj.
- H3: Menadžeri u velikim i kvalitetnijim hotelima posjeduju potrebna znanja za upravljanje krizama.

Prva hipoteza pretpostavlja veliki značaj kriznog menadžmenta na području Splitsko-dalmatinske županije. Kao što je rečeno, glavna djelatnost ove županije je turizam. Krize pogađaju sve djelatnosti, pa tako i turističku. S obzirom na važnost ove djelatnosti, pretpostavka je da krizni menadžment u turizmu ima velik značaj.

[9] Ibid.

Druga hipoteza pretpostavlja da veliki hoteli u pravilu imaju implementirano krizno upravljanje, dok u manjim hotelima to nije slučaj. To se objašnjava time što manji hoteli imaju manje resursa, kako materijalnih, tako i nematerijalnih, odnosno ljudskih. Ova hipoteza tako krizni menadžment dovodi u vezu s veličinom hotela.

Treća hipoteza pretpostavlja da u hotelima u kojima je implementirano krizno upravljanje, osobe odgovorno za takvo upravljanje, odnosno menadžeri, posjeduju potrebna znanja za upravljanje krizama. U suprotnome, krizno upravljanje koje je implementirano ne bi imalo previše smisla budući da bi u pitanje došla učinkovitost takvog upravljanja. Stoga je pretpostavka da gdje god postoji ovakva vrsta upravljanja, postoji dovoljno količina znanja za njeno provođenje i ostvarivanje pozitivnih rezultata.

1.2. Ciljevi istraživanja

Ciljevi rada mogu se podijeliti na opće i specifične. Opći cilj rada je ukazati na važnost i značaj kriznog upravljanja u turizmu, a posebno u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Krizno upravljanje i krizni menadžment potrebni su kako bi se spriječile krize u hotelskim poduzećima, međutim, kada krize i nastanu, kako bi se umanjile i ublažile posljedice krize. Iz tog razloga cilj je i proučiti organizaciju kriznog menadžmenta u vodećim hotelskim poduzećima Splitsko-dalmatinske županije.

Specifični ciljevi istraživanja su:

- utvrditi zastupljenost i razvijenost kriznog upravljanja u turizmu u Splitsko-dalmatinskoj županiji,
- utvrditi koja je razina znanja menadžera odgovornih za upravljanje krizama,
- proučiti organizaciju kriznog upravljanja u turizmu na primjeru jednog hotela koji je smješten u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

Također, radom se istražuje i obuhvat kriznog upravljanja u turizmu u Splitsko-dalmatinskoj županiji, odnosno, istražuje se koja su sve područja pokrivena takvom vrstom upravljanja i menadžmenta. Hipoteze i ciljevi rada žele se ostvariti i korištenjem različitih metoda izrade, koje se navode u sljedećem poglavlju.

1.3. Metode istraživanja

Ovaj se rad sastoji od teorijskog i praktičnog dijela. Teorijski dio koristi raznovrsnu literaturu koja se sastoji od knjiga, znanstvenih i stručnih članaka, internetskih publika, itd. Koristeći literaturu, prikupljaju se potrebni podatci koji se obrađuju i koji potom služe za postizanje ciljeva rada i dokazivanje, odnosno opovrgavanje hipoteza. U praktičnom dijelu rada na primjeru jednog hotela potvrđuju se ili opovrgavaju teorijske postavke.

Kako bi navedeno bilo moguće, potrebno je koristiti različite metode izrade. U ovom radu ponajviše su zastupljene:

- povijesna metoda,
- metoda analize
- komparativna metoda,
- deskriptivna metoda,
- kompilacijska metoda te
- induktivna metoda.

Povijesna metoda korištena je u svrhu navođenja određenih povijesnih podataka i činjenica, ponajviše onih vezanih uz krizno upravljanje u turizmu i Splitsko-dalmatinsku županiju. Metoda analiza korištena je kako bi se složene misaone tvorevine raščlanile na njihove jednostavnije, odnosno manje složene dijelove i cjeline. Komparativna metoda korištena je u svrhu usporedbe različitih podataka i pokazatelja, najviše po pitanju različitih hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji te različitih podataka koje se odnose na različite županije u kojima je turistička djelatnost dominantna. Deskriptivna metoda korištena je poradi opisivanja različitih podataka, stanja, pojava, činjenica i sl, a vezanih uz krizno upravljanje u turizmu. Kompilacijska metoda korištena je kako bi se različiti izvori (literatura) kombinirali u jednu cjelinu. Induktivna metoda korištena je poradi zaključivanja. Temeljem posebnih i pojedinačnih činjenica donosi se opći zaključak. Cilj je pojedinačna stanja i činjenice upotrijebiti za donošenje općeg zaključka.

1.4. Doprinos istraživanja

Istraživanje će pokazati kolika je razvijenost kriznog upravljanja u turizmu u Splitsko-dalmatinskoj županiji, koji je značaj istoga, kako se u praksi provodi, što sve obuhvaća, posjeduju li odgovorni menadžeri adekvatna znanja, sposobnosti i vještine za provođenje takve vrste upravljanja, itd. U konačnici, rezultati istraživanja će ukazati na cjelokupni položaj kriznog upravljanja u turizmu u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Oni će također pokazatina istraživanom slučaju kako se u praksi organizira i provodi krizno upravljanje na primjeru jednog hotela iz Splitsko-dalmatinske županije.

Slijedom navedenoga, ovo istraživanje može ostvariti doprinos. Ono će stoga poslužiti svima onima koji se žele pobliže upoznati sa kriznim upravljanjem u turizmu u općenitom smislu, ali i onima koje takvo upravljanje zanima u kontekstu Splitsko-dalmatinske županije. Također, istraživanje je korisno i za one koji žele znati više o samoj turističkoj djelatnosti u Županiji.

Doprinos istraživanja očituje se i u tome što ono treba potaknuti daljnja istraživanja o ovoj problematici i temi. Istraživanje također od koristi može biti i samim menadžerima zaduženima za krizno upravljanje u turizmu, ali i svim menadžerima općenito, zaposlenim u turističkoj djelatnosti.

1.5. Struktura diplomskog rada

Rad se sastoji od pet različitih cjelina koje su logički povezane. Prva cjelina predstavlja uvod u kojoj se čitatelja uvodi u predmetno područje. U toj cjelini navode se problem i predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, metode istraživanja, doprinos istraživanja te struktura diplomskog rada.

Druga cjelina u općenitom smislu proučava krizni menadžment. U sklopu toga proučit će se krize u poslovanju, upravljanje krizom, pojam, značaj i uloga kriznog menadžmenta, krizne strategije te krizno komuniciranje.

U trećoj cjelini istražuje se koncept kriznog upravljanja u turizmu u Splitsko-dalmatinskoj županiji. U toj cjelini proučit će se razvijenost turističke djelatnosti, upravljanje krizama u hotelima te uloga i značaj kriznog upravljanja u turizmu u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

Četvrta cjelina praktične je prirode te ona krizno upravljanje istražuje na način da proučava odgovore ispitanika na anketni upitnik poslan na adrese 59 hotela Splitsko-dalmatinske županije. U njoj se navodi opis istraživanja, rezultati istraživanja te rasprava koja uključuje komentare te prijedloge i preporuke.

U posljednjoj cjelini rada iznosi se zaključak u kojem se sumira i sistematizira ono najvažnije o čemu se u radu govorilo. Nakon zaključka još slijedi sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

Na samom kraju rada nalazi se literatura i popisi. Prvo se abecednim redom navodi literatura, a potom slijede popisi tablica i grafikona korištenih u radu, te sažetak i summary.

2. ODREĐENJE KRIZNOG UPRAVLJANJA

Prije nego što se krene proučavati krizno upravljanje u turizmu u Splitsko-dalmatinskoj županiji, potrebno se upoznati sa osnovnim pojmovima vezanim uz krizno upravljanje. Teorijsko razmatranje započinje objašnjavanjem pojma i obilježja krize.

2.1. Pojam i obilježja krize

U literaturi postoje brojne definicije krize i poslovne krize jer to je pojava koja zaokuplja pažnju velikog broja stručnjaka sa različitih područja. Jednostavno rečeno, kriza označava prijelomno razdoblje te neželjena, pa često i neočekivana stanja. Kada se govori o krizi tada se gotovo uvijek govori o nekoj vrsti teške situacije, perioda ili događaja koji često nosi i negativne posljedice. Kriza se može pojaviti u svim područjima života, pa tako i u poslovanju.

Kada se govori o poslovnoj krizi, potrebno je i reći kako postoji životni vijek poduzeća koji uključuje nastanak, faze razvoja, i prestanak poslovanja. Prelazak iz jednog razdoblja u drugo podrazumijeva svojevrsnu krizu, odnosno razdoblje nesklada. Kraj svake faze u razvoju poduzeća jest problem praga i prijelaza u narednu fazu, koji može proizvesti kriznu situaciju. Međutim, kriza je nezaobilazni dio razvoja, stoga ni jedno poduzeće ne može preskočiti krize u svom životu. Svaka kriza ima svoj rok trajanja i posljedice.

Poslovna kriza se definira najčešće kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom.[10]Poslovna kriza je situacija koja predstavlja točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli što u direktnu i indirektnu opasnost dovodi ostvarenje dosadašnjih osnovnih normi i ciljeva čime se u pitanje dovodi opstanak sustava poduzeća.[11]

Kriza se, općenito govoreći, veže uz negativna obilježja. Kao što se već dalo naslutiti, neka općenita obilježja krize su nepredvidivost i negativnost, odnosno, negativne posljedice. Međutim, kriza ne mora nužno vezati se uz negativne posljedice već ona može biti prilika i šansa za poboljšanje i nešto novo.

[10]Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 8 (1), 2010., str. 101-118.
[11]Osmanagić-Bedenik, N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2007.

Ukoliko se problemi zanemaruju i ne rješavaju dovoljno uspješno i brzo, oni će postajati sve veći i na kraju će se zapravo pretvoriti u krize. U tome valja tražiti razloge zbog kojih se od ove riječi zazire i zašto ima negativna obilježja. Valja imati na umu i to da krizne situacije ne nastaju same od sebe i to je jedan od razloga zašto je izrazito važno uzdići se iznad uzroka krize.[12]

Mogu se izdvojiti neka opća obilježja kriza i poslovnih kriza[13]:

1. točka preokreta u razvojnom slijedu događaja i aktivnosti,
2. stvara situaciju u kojoj je visoka hitnost djelovanja,
3. predstavlja opasnost za ciljeve i vrijednosti,
4. iz nje proizlaze važne konzekvence za budućnost,
5. proizlazi iz slijeda događaja koji rezultira novim uvjetima,
6. stvara neizvjesnost u procjeni situacije i u ovladavanju potrebnog razvoja alternativa,
7. smanjuje kontrolu nad događajima i njihovim posljedicama,
8. povećava hitnost, stres i strah,
9. raspoložive informacije uobičajeno su nedovoljne,
10. povećava vremenski pritisak,
11. mijenja odnose između !članova,
12. povećava napetost.

Svaka kriza nosi svoje posljedice, a one su vezane uz to na koji način se kriza rješava i koje su reakcije na nju. One ne moraju biti negativna, stoga se o posljedicama govori kao oslobođenjima iz zapletene situacije ili kao novonastalom stanju koje je posljedica promjena u internoj i eksternoj okolini poduzeća. Osim različitih obilježja, postoje i različiti uzroci zbog kojih dolazi do krize, kao i samih vrsta kriza. O uzrocima i vrstama kriza govori se u nastavku rada.

[12] Ivanović, V.: Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, Međunarodne studije 14 (2), 2014., str. 12-13.
[13]Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 8 (1), 2010., str. 104.

2.2. Uzroci i vrste kriza

Postoje različite vrste poslovnih kriza, a u literaturi mogu se pronaći mnogobrojne podjele, ovisno o različitim kriterijima. Uzroci krize relativno su veliki, no svaka kriza može biti specifična te se po nečemu može razlikovati od drugih. Poslovne krize mogu se razlikovati s obzirom na uzrok krize, trajanje, vrste posljedica, ciljeve poduzeća, itd.[14]

Uzroci se mogu podijeliti i na unutarnje i vanjske izvore. Unutarnji izvori poslovne krize nalaze se u samom poduzeću i njegovu načinu poslovanja. Budući da menadžment nosi najveću odgovornost za način poslovanja poduzeća, menadžment se smatra i najodgovornijim za unutarnju poslovnu krizu, što potvrđuju i rezultati brojnih empirijskih istraživanja. Prema različitim istraživanjima procjenjuje se kako je u 60% do 80% slučajeva menadžment osnovni uzrok propasti poduzeća.[15]

Vanjski izvori poslovne krize proizlaze iz nepovoljnog razvoja okoline, što se često negativno odražava na poslovanje poduzeća. Vanjski izvor krize se ne može spriječiti, odnosno pojedino poduzeće u pravilu ne može utjecati na razvoj događaja u grani ili u gospodarstvu. U takvim slučajevima važno je razviti i koristiti instrumente koji će menadžment poduzeća pravodobno upozoriti na moguća negativna kretanja u okolini (kriza grane ili gospodarstva). Cilj takvog pravodobnog upozorenja je dobivanje vremena za učinkovitu prilagodbu poduzeća budućim promjenama.

Jedno od glavnih pitanja koje se postavlja kod pojave i širenja poslovne krize je koji je njen izvor. Generalno govoreći, poslovne krize najčešće nastaju zato što se zanemaruju signali i pokazatelji poslovanja. Problemi se često mogu i podcijeniti, može izostati pravovremena reakcija, menadžeri mogu biti previše samouvjereni da mogu riješiti problem, itd. Izvor krize može biti interni i eksterni. Drugim riječima, kriza može biti potaknuta nekim čimbenicima unutar poduzeća, iz interne okoline, ali isto tako i izvan, odnosno iz eksterne okoline.

S obzirom da ja menadžment u najvećoj mjeri odgovoran za poslovanje poduzeća, menadžment se smatra i najodgovornijim za situacije kada dođe do poslovne krize

[14]Birker, K.; Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvor-beugungund Unternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin, 2000.
[15]Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 8 (1), 2010., str. 101-118

uzrokovanje unutarnjim čimbenicima, a što ukazuju i rezultata istraživanja koja provode stručnjaci sa tog područja. Procjenjuje se kako je u 60% do 80% slučajeva menadžement osnovni uzrok propasti poduzeća.[16]

Vidljivo je kako postoji mnoštvo uzroka i izvora kriza, stoga je svaka kriza „priča za sebe". Ipak, mogu se identificirati određene vrste/tipovi kriza. Mogu se podijeliti na[17]:

1. Vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu (krize fizičke naravi, krize javnoga mišljenja, krize zbog pogrešaka uprave, krize gospodarsko-političke okoline).
2. Vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja (iznenadne krize /nesreće i smrtni slučaj/ i prikrivene krize /revizije, unutarnji činitelji).
3. Vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje (neobične krize i percepcijske krize).

Krize se mogu podijeliti i s obzirom na različite faze[18]:

4. Potencijalna kriza -ne predstavlja stanje krize već ukazuje na normalno stanje poslovanja poduzeća gdje postoji mogućnost da će do krize doći.
5. Latentna kriza – označava stanje u kojem određena opasnost za poduzeća već postoji, no nije ju lako identificirati ekonomskim instrumentima i metodama koje se uobičajeno koriste, već za to treba koristiti određene pokazatelje koji indiciraju upozorenja i krizne situacije.
6. Akutna kriza – predstavlja onaj stupanj krize kod koje su pokazatelji krize jasno vidljivi i unutar poslovnih procesa, ali i podataka i izvještaja koji iz proizlaze iz poslovanja poduzeća

U praksi se stoga mogu pojaviti različite vrste krize, ovisno o tome prema kojoj podjeli se one dijele i promatraju. Neke od učestalih i strategijska kriza, kriza uspjeha te kriza likvidnosti. Strategijska se kriza odnosi na potrošenost, ugroženost ili ne stvaranje novih potencijala poduzeća po pitanju ljudskih resursa, tehnologije, distribucije, i sl.

Pravci savladavanja strategijske krize su[19]:

[16]Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 8 (1), 2010.
[17] Prema: Tomić, Z.; Milas, Z.: Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao 44 (1), 2007., str. 141.
[18]Osmanagić Bedenik, N.: Kriza kao šansa - Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
[19] Vidaković, S.: Osnovi kriznog menadžmenta, Naučni skup sa međunarodnim učešćem, Univerzitet Sinergija, 2009., str. 202.

- povlačenje iz onih segmenata u kojima je ugrožena egzistencija poduzeća, koji se više ne mogu štititi i postali su kanal za odljev resursa poduzeća, a što se postiže kroz smanjenje kapaciteta i kadrova,
- ostajanje u dosadašnjim područjima djelatnosti uz poboljšanje penetracije tržišta te sniženje troškova (strategija konsolidacije tj. intenziviranja),
- ekspanzija na nove segmente putem diversifikacije, a ako je nužno i putem akvizicije i zajedničkih ulaganja.

U današnjoj situaciji sve više poduzeća je prisiljeno pribjegavati strategiji konsolidacije tj. intenziviranja. Kriza uspjeha često se naziva i operativnom krizom. Ovaj tip kriznog menadžmenta otklanja prepreke u ostvarivanju ciljeva prodaje ili profita ili ukoliko to nije moguće, uspostavlja takvo stanje prihoda koje će jamčiti pokrivanje nastalog gubitka i dugoročni opstanak poduzeća. Mjere za savladavanje operativne krize su[20]:

- sniženje troškova (sniženje općih troškova i zaliha),
- stimuliranje potražnje.

Savladati krizu likvidnosti znači savladati kratkoročne ili srednjoročne ugroženosti plaćanja u uvjetima zaduženosti. Kod krize likvidnosti cilj je savladavanje kratkoročne ili srednjoročne ugroženosti plaćanja poduzeća (u uvjetima prezaduženosti). Poslije nastanka nelikvidnosti i prezaduženosti nastoji se osigurati daljnji opstanak poduzeća ili njegovih zdravih dijelova koji su sposobni za život. To je moguće ako se u postupku poravnanja uspiju zadovoljiti zahtjevi vjerovnika u nekom minimalnom obujmu. Čak i nakon otvaranja procesa stečaja, poduzeće može nastaviti sa radom na duži rok umjesto njegove likvidacije, uz određene uvjete.

Iz ovih kratkih primjera vidljivo je da uzrok i posljedice krize (s obzirom na različite vrste i upravljanje, tj. menadžment) mogu biti različite. Ponekad će posljedice biti blaže i moći će se relativno lagano ukloniti, no prethodni primjeri pokazali su i da postoje slučajevi kada su krize vrlo jake te donose štetne, a često za poduzeće i pogubne posljedice.

[20] Ibid.

2.3. Pojam, uloga i značenje kriznog menadžmenta

Svaka kriza posjeduje svoje posljedice. One mogu biti raznolike, no obično se vežu uz nešto negativno. Kronološki gledano, prvo se najčešće susreću destruktivne posljedice.[21] U krizi se kao izrazito značajni problemi manifestiraju: napregnuti i ograničeni financijski resursi (najčešće s iskazanim insolvencijskim prijetnjama), gubitak operativne kontrole (nad budžetom, troškovima, uspješnosti poslovanja, novčanim tokom), demoraliziran menadžment, zabrinuti zaposlenici za svoju sudbinu, nezadovoljni dobavljači i bankari (kojima se najčešće kasni s plaćanjem), ali i prestrašeni vlasnici poduzeća. U takvim okolnostima, glavna je zadaća menadžmenta odgovoriti na krizu – prepoznati simptome krize, minimizirati prijetnje i osigurati uspješno upravljanje krizom. To je zadatak kriznog menadžmenta, najčešće "novog" menadžmenta kojim su vlasnici korporacija zamijenili "stare" menadžere.[22]

Kako bi se kriza riješila na najbolji način, odnosno, umanjile negativne posljedice a maksimizirale pozitivne, njome je potrebno upravljati. Tu je riječ o tzv. kriznom upravljanju, odnosno, kriznom menadžmentu. Krizno upravljanje obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize. Aktivnosti koje se odnose na djelovanje za vrijeme krize smatraju se upravljanjem krizom u užem smislu ili ovladavanjem krize.

Takvo je upravljanje relativno kasno postalo veoma važan element upravljanja poslovanjem. Ipak, svako odgovorno poduzeće treba ga imati za slučaj nužde. Iako je prevencija kroz sustav kontrole najbolji način izbjegavanja krize ponekad je za prevenciju prekasno i ugrožen je sam opstanak poduzeća. Tada do izražaja dolazi uloga kriznog upravljanja, odnosno menadžmenta. Budući da krize ponekad nije moguće spriječiti i predvidjeti, krizni menadžment istražuje uzroke i simptome poslovne krize i predstavlja proces te model izlaska iz nje. Upravo se u tome očituje njegova važnost. Krizno upravljanje ne treba shvatiti kao nešto nepoželjno, već kao bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja poduzeća.

[21]Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 8 (1), 2010.,

[22]Lovrinčević, M.; Glamuzina, M.; Kružić, D.: Menadžerski odgovor na poslovnu krizu – od uočavanja kriznih simptoma do primjene kriznih strategija, Menadžment, vodstvo i organizacija u 21. stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2013.

Menadžment zadužen za upravljanje krizom (postojeći ili novi) naziva se kriznim menadžmentom. „Krizni menadžment može se odrediti kao skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti posebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njezino uspješno rješavanje uz minimiziranje posljedica i što brži povratak u normalno stanje. Dakle, krizni menadžment je stenografski naziv za sve vrste aktivnosti koje su usmjerene na postupanje sa sustavom u stanju poremećaja: prevenciju, pripremu, ublažavanje, reagiranje i oporavak. Radi se o oblikovanju postupaka, dogovora i odluka koje utječu na tijek krize i obuhvaća organizaciju, pripreme, mjere i raspoređivanje resursa za njezino savladavanje. Krizni menadžment obično se odvija u uvjetima organizacijskog kaosa, pod pritiskom brojnih medija u stresnim okolnostima i uz nedostatak preciznih informacija.“[23]

Ključna područja kriznog menadžmenta su[24]:

- izoliranje kriznog utjecaja;
- komuniciranje tijekom krize;
- kontrola šteta uzrokovanih krizom;
- izrada procjene mogućnosti oporavka;
- izrada kriznog plana;
- odabir krizne strategije;
- krizno interveniranje, uključivo i preuzimanje odgovornosti za ishod.

Krizni menadžment nije nužno vezan samo uz poslovnu sferu, već se on može primijeniti u gotovo svakom području ljudske djelatnosti. Krizni menadžment u današnje vrijeme ima veliko značenje jer je prepoznat i kao funkcija i kao organizacija u brojnim kompanijama, najčešće velikim, ali čak i u neprofitnom sektoru u različitim područjima. Brojne organizacije izradile su priručnike za ponašanje u kriznim situacijama, što, primjerice, obuhvaća i situacije kao što su elementarne nepogode, nasilje, smrt, itd. Krizu se ponekad ne može točno predvidjeti, odnosno, znati kada će ona točno nastati, no za nju je moguće izvršiti pripremu i plan.

[23]Kešetović, Ž.; Toth, I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Visoka škola za sigurnost s pravom javnosti i Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti u Zagrebu, Velika Gorica, 2012., str. 55.

[24] Tipurić, D. :Strategije u kriznim situacijama - prezentacijski materijali, URL: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-10%20%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf (22. studenog 2019.)

Svaka odgovorna kompanija, bez obzira na veličinu i djelatnost, treba imati krizni menadžment. Iako je prevencija najbolji način izbjegavanja krize, ponekad je za prevenciju prekasno i ugrožen je sam opstanak organizacije. Kao što je rečeno, krize ponekad nije moguće spriječiti i predvidjeti, stoga krizni menadžment istražuje uzroke i simptome poslovne krize i predstavlja proces izlaska iz nje. Upravo se u tome očituje njegova uloga i važnost.

2.4. Krizne strategije

Krizne strategije ovisi o kakvoj je krizi i kojoj vrsti kriznog menadžmenta riječ. Vrste kriznog menadžmenta pak ovise pripremama za krize koje se mogu odviti na dva osnovna načina. Jedan uključuje pripreme za brzo i efikasno reagiranje na iznenadnu pojavu krizu, dok se drugi način odnosi na pripreme za reagiranje prije nego što se kriza stvarno dogodi. To ujedno predstavlja i moguće odgovore na krizu.

S obzirom na te različite pripreme razlikuju se dvije temeljne vrste kriznog menadžmenta: aktivni i reaktivni. Aktivni krizni menadžment uključuje aktivnosti usmjerene na sprečavanje mogućnosti da se kriza dogodi. Usmjerava se protiv potencijalne i latentne krize poduzeća. Podrazumijeva ofenzivno (napadačko) djelovanje. Protiv potencijalne krize koriste se smišljene mjere opreza i kompenzacije sa ciljem sprečavanja mogućih ili većpostojećih, ali prikrivenih procesa krize. Protiv latentne krize koriste se smišljene mjeresa ciljem ranog upozoravanja i preventivnog suzbijanja. Aktivni krizni menadžment dijeli se još na anticipativni i preventivni krizni menadžment.[25]

Anticipativni krizni menadžment ima za cilj poduzimanje mjera potencijalnoj krizi čije djelovanje može pogoditi poduzeće u budućnosti, ako ga uopće bude. Glavne mjere su alternativno ili kontingentno planiranje, da bi se dobilo na vremenu u slučaju iznenadnog nastupa krize.

Preventivni krizni menadžment ima za cilj poduzimanje mjera za pravovremenu identifikaciju latentne, već postojeće krize poduzeća. Pravovremena identifikacija ostvaruje se pomoću sistema za rano upozoravanje, a zatim se na osnovu takvih informacija vrši: planiranje, provođenje i kontrola mjera za izbjegavanje ili sprečavanje latentne krize poduzeća.

[25] Vidaković, S.: Osnovi kriznog menadžmenta, Naučni skup sa međunarodnim učešćem, Univerzitet Sinergija, 2009., str. 201.

Druga vrsta menadžmenta, reaktivni menadžment, obuhvaća aktivnosti usmjerene na suzbijanje akutne krize poduzeća ili ublažavanje njenog destruktivnog djelovanja. Koristi se u situaciji kada je kriza vidljiva za poduzeće. Reaktivni krizni menadžment ima obrambeni karakter i predstavlja češći oblik kriznog menadžmenta. Reaktivni krizni menadžment dalje se dijeli na repulzivni i likvidativnikrizni menadžment.

Repulzivni krizni menadžment je najpoznatija forma kriznog menadžmenta sa zadatkom poduzimanja mjera za odbijanje (repulziju) i savladavanje već nastale akutne krize poduzeća. Na taj se način osigurava opstanak poduzeća. Najznačajnije mjere ovog karaktera suplaniranje, realizacija i kontrola mjera sanacije. Mjere sanacije imaju za cilj očuvanje poduzeća bilo da se one sprovode sudskim ili van sudskim postupkom (poravnanje,stečaj).

Likvidativni krizni menadžment označava poduzimanje mjera za plansku likvidaciju poduzeća koja su zahvaćena akutnom krizom takvog intenziteta da ne postoje nikakve šanse za daljnji opstanak poduzeća u srednjem ili dugom roku. Likvidacijom poduzeća zaštićuju se: vlasnici, zaposleni, ulagači kapitala, dobavljači i ostale grupe od još većeg gubitka. Mjere koje poduzima likvidativni krizni menadžment ostvaruju se kroz određivanje konkretnog zadatka za krizni menadžment u zavisnosti od vrste krize. Konkretni zadaci određuju se za: strategijsku krizu, krizu uspjeha, krizu likvidnosti i za slučaj nelikvidnosti.

Jasno je da određene vrste menadžmenta provode i određene strategije za ovladavanje krizom. Bez obzira o konkretnoj vrsti ili strategiji, svaki krizni menadžment obuhvaća širok spektar aktivnosti koje se mogu prikazati pojedinim fazama. Može se izdvojiti sedam različitih faza izlaska iz krize[26]:

1. Faza priznavanja postojanja problema
2. Faza definiranja menadžmenta
3. Faza preuzimanja kontrole
4. Faza evaluacije
5. Faza hitnosti
6. Faza stabilizacije
7. Faza povratka rasta

[26]Sučević, D.: Krizni menadžment, Lider press, Zagreb, 2010., str. 24.

Kako bi uopće bilo moguće izaći iz krize, pa tako u sklopu toga i upotrijebiti neku strategiju, temeljni preduvjet je priznavanje postojanja problema. Preduvjet izlaska iz krize jest priznavanje postojanja problema. Tek kada se to učini može se započeti s procesom izbora ključnih ljudi i njihovih zadataka u procesu savladavanja poslovne krize. Postoje i slučajevi kada se poslovna kriza namjerno inicira od strane menadžmenta kako bi se poboljšali ukupni poslovni procesi i sveukupni uvjeti poslovanja

Nakon priznavanja postojanja problema odabiru se ključni ljudi koji će voditi poduzeće ka oporavku, odnosno menadžment. To može biti već postojeći menadžment, no zbog razloga što postojeći menadžment često poduzeće i dovodi u krizu, češće se događa da se sastavlja novi menadžment. Na sam izbor menadžmenta utječe i uzrok krize. Ukoliko je kriza uzrokovana vanjskim čimbenicima, poduzeće će u većini slučajeva zadržati postojeći menadžment, a ukoliko je kriza uzrokovana unutarnjim čimbenicima, poduzeće u većini slučajeva bira novi menadžment.

Prvi korak nakon što se definira menadžment u uvjetima krize jest preuzimanje kontrole. Taj korak uključuje planiranje pažljivih akcija koje će rezultirati maksimalnim učinkom. Krizni menadžment mora adekvatno rješavati i suzbijati sve potencijalne konflikte te biti potpora svim zaposlenicima u kriznim uvjetima.

Nakon preuzimanja kontrole nad poduzećem, prikupljanja svih informacija te definiranja procesa evaluacije, pristupa se provedbi evaluacije. Taj korak uključuje analiziranje ključnih faktora uspjeha te procjenu ima li poduzeće šanse za oporavak, odnosno nastavak poslovanja. Nakon toga utvrđuju se vrijednosti raspoloživih resursa poput financija, tržišne pozicija i ljudskih resursa, nakon čega se na osnovi navedenih analiza određuju daljnje radnje.

Slijedi faza hitnosti u kojoj krizni menadžment poduzima sve što je potrebno kako bi poduzeće nadišlo krizu, odnosno osiguralo svoj opstanak. Naglasak se stavlja na osiguranje likvidnosti poduzeća, a ukoliko je likvidnost na zadovoljavajućoj razini ovaj korak može se preskočiti ili kombinirati sa sljedećim korakom, odnosno fazom. U fazi hitnosti najčešće se smanjuje obujam ili obuhvat poslovanja te se pažnja stavlja samo na ključne segmente kojima se može osigurati likvidnost.

Nakon što poduzeće izađe iz faze hitnosti to ujedno znači kako ne prijeti neposredna opasnost za opstanak. Ujedno, osigurani su svi potrebni uvjeti kao što su financiranje, plaćanje vjerovnika, napravljen je novi kvalitetan plan poslovanja i dr. U fazi stabilizacije naglasak se stavlja na profitabilnost, a ne na likvidnost ili novčani tijek kao u fazi hitnosti.

Prethodna faza završava kada poduzeće počne ostvarivati stabilnu dobit nekoliko mjeseci zaredom. Ponekad je za ovu fazu potreban veliki vremenski odmak kao na primjer od nekoliko godina, no poduzeće se konačno može posvetiti dugoročnom razvoju i dugoročnim poslovnim planovima.

Kao mogući odgovori na krizu javljaju se i određene pojedinačne strategije. Strategije kao odgovor na krizu su ono što organizacije kažu i čine nakon što se kriza dogodi. Ovi se retorički resursi razlikuju prema stupnju do kojega svaki prihvaća odgovornost za krizu i zanima se za žrtve[27]:

- Strategije poricanje tvrde da nema krize (poricanje) ili pokušavaju dokazati da organizacija nema odgovornosti za krizu (ispaštanje za tuđe grijehe).
- Strategije umanjenja pokušavaju minimizirati organizacijsku odgovornost (ispričavanje) i/ili ozbiljnost krize.
- Strategije ponovne izgradnje nude nadoknadu i/ili ispriku za krizu.
- Strategije pojačanja uključuju prikaz o prošlom dobrom djelovanju (potpomaganje) i hvaljenju subjekata (laskavost). Strategije pojačanja samo su dopunske i moraju biti korištene s jednom od ostalih triju strategija.

Neovisno kojim se stilom ili strategijama krizni menadžment koristi za rješavanje poslovne krize od presudne su važnosti dobri međuljudski odnosi te povjerenje između zaposlenika, menadžera te oformljenih timova. Temeljni preduvjet rješavanja poslovne krize jest stvaranje zajedničkog pristupa te implementiranje djelotvorne organizacijske komunikacije. Komuniciranje za vrijeme krize od ključne je važnosti za uspješnost kriznog menadžmenta.

2.5. Krizno komuniciranje

Prije nego što se krene na objašnjavanje kriznog komuniciranja, potrebno je nešto općenito reći o komunikaciji te komunikaciji u poslovnom svijetu. "Komunikacija je proces prenošenja

[27] Tomić, Z.; Milas, Z.: Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao 44 (1), 2007., str. 143.

poruke od jedne do druge osobe. Međutim, u tom je procesu važno da se informacija razumije."[28] Komunikacije je "proces slanja i primanja poruka, verbalnih ili neverbalnih između ljudi. Kako je ovo vrlo dinamičan proces, komunikacija utječe na odnos ljudima koji međusobno komuniciraju. Komuniciranje rezultira namjernim ali i nenamjernim učincima. Komunikacija je obično obostrana."[29]

Bez obzira na različite definicije, sve one govore o tome kako je komunikacija proces. To je dinamičan, ali i složen proces budući da je za uspješnu komunikaciju potrebno odraditi različite korake. Npr., treba odabrati informacije koje se žele prenijeti porukom, simbole pomoću kojih će se poruka prenijeti do primatelja, komunikacijske kanale, prenijeti i primiti poruku, itd. Uspješnost komuniciranja zavisi od brojnih koraka, stoga je ovdje riječ o složenom procesu.

Kada se govori o komunikaciji u poslovnom svijetu, govori se o poslovnoj komunikaciji. "Poslovne komunikacije su znanstvena disciplina koja proučava pisani sustav komunikacija s motrišta organizacije i sastava komunikacija, normizacije u izradi komunikacija te primjenu informacijskih tehnologija u poslovanju. Predmet je interdisciplinaran jer proučava organizaciju rada, tržišno poslovanje, pravnu i računovodstvenu tematiku i informatiku kako bi poruka (poslovna komunikacija) mogla obaviti svoju zadaću."[30]
Poslovna komunikacija posjeduje svoje specifične značajke, od kojih valja izdvojit i[31]:

- Bitan čimbenik dojma o organizaciji (uspjeh - neuspjeh).
- Vitalan dio poslovanja.
- Zahtijeva složen i interdisciplinaran pristup.
- Dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava.
- Odvija se unutar i izvan organizacije.
- Nije jednostavan proces svojstven sebi, cilj i svrha koji se žele postići ne moraju uvijek uroditi plodom.
- Potrebno ju je prilagoditi situaciji, partneru, cilju.

[28]Rouse J. M.; Rouse, S.: Poslovne komunikacije - kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 40.
[29] Lamza-Maronić, M.; Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 116.
[30] Lamza-Maronić, M.; Glavaš, J.; Lepešić, D.: Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2009., str. 117.
[31]Vidak, I.: Komunikacija – pojam i obilježja, URL: https://www.scribd.com/document/363235613/2-Komunikacija-1-pdf (24. studenog 2019.)

U poslovnom je okruženju značaj komunikacije također ogroman, no ona je još i složenija u takvom okruženju. Općenito, loše poslovno komuniciranje unutar i izvan organizacije ima izrazito negativne posljedice za organizaciju. Poslovna je uspješnost stoga usko povezana i sa poslovnim komuniciranjem u općenitom smislu.

Poslovno komuniciranje ima veliki značaj jer poduzeća su uspješna uspostave li učinkovitu komunikaciju. Ako učinkovito komuniciraju, proizvodit će informacije i informacijske tokove po nižoj cijeni od konkurenata. Ušteda u tom slučaju postaje prednost. Kvalitetna komunikacija omogućava lakše razumijevanje informacije, što znači da će menadžeri i zaposlenici raspolagati boljim i relevantnijim informacijama. Posljedica su bolji proizvodi i/ili usluge i/ili manji troškovi što pridonosi prednosti na tržištu. Kada su god organizacijski resursi ili procesi, kao recimo komunikacije, kvalitetniji ili jeftiniji od resursa ili procesa konkurenata, posljedica je konkurentska prednost i bolje ostvarivanje rezultata.[32]

Kao jedna od posebnih vrsta poslovnog komuniciranja javlja se krizno komuniciranje, tj. komuniciranje u uvjetima poslovne krize. To je važan sastavni dio komunikacijskog menadžmenta. Upravljanje krizom i upravljanje komunikacijom procesi su koji se trebaju nadopunjavati i potpomagati, no, ukoliko se ne vode na pravilan način, ti procesi međusobno mogu biti i otežani.

„Za uspješno rješavanje krize potreban je unaprijed napravljen plan koji se sastoji od dva podjednako važna elementa: plana rješavanja krize i plana komunikacije u kriznoj situaciji. Krizno je komuniciranje interaktivni proces, a može se definirati kao razmjena informacija i mišljenja prije, tijekom, te nakon izbijanja krizne situacije. Krizno komuniciranje uključuje pojedince, skupine i ustanove (organizacije). Poruke su u kriznom komuniciranju često višestruke, s ciljem eliminiranja utjecaja krize i smanjivanja utjecaja krize na minimum.“[33]

Krizna komunikacija može se promatrati kao informacija i kao strategija. „Krizna komunikacija kao informacija odnosi se na potrebu za prikupljanjem i slanjem informacija tijekom krize. Informacije se prikupljaju kako bi se ispunila praznina koju kriza izaziva i kako

[32]Rouse J. M.; Rouse, S.: Poslovne komunikacije - kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 37.
[33] Bulajić, M.: Krizno komuniciranje, Medix 16 (87-88), 2010., str. 87.

bi se kriznom timu omogućilo razumijevanje onoga što se događa i olakšalo odlučivanje o akcijama koje treba poduzeti. Donošenje odluke tijekom krize pretpostavlja prikupljanje informacija kako bi odluke bile učinkovite. Krizna komunikacija kao strategija odnosi se na korištenje poruka kako bi se popravili odnosi sa zainteresiranim stranama, odnosno dionicima. Ono što organizacija kaže i radi nakon krize i strategije kriznog odgovora, utječe na odnose s dionicima. Stoga krizni menadžer mora pažljivo konstruirati strategije odgovora nakon krize."[34]

Kao i komunikacija općenito, i krizna komunikacija podrazumijeva različite vrste komuniciranja, koje su opće poznate kao verbalna, neverbalna i pismena. U smislu upravljanja krizom, krizna komunikacija uključuje verbalnu, neverbalnu i pisanu komunikaciju između organizacije i interesno-utjecajnih grupa prije, za vrijeme i nakon krize. Dakako, uključuje i komunikaciju unutar same organizacije.

Za krizno komuniciranje mora postojati jasan plan. „On mora sadržavati sve važne podatke za izlazak iz krize u kojoj se organizacija našla, a to znači odgovoriti na pitanja[35]:

- Tko ima kakvu ulogu u krizi?
- Na koji se način komunicira s javnosti i medijima?
- Tko govori u ime organizacije?
- Koje su ključne poruke?"

Potrebno je odrediti i krizni stožer za komunikaciju, kao i definirati uloge, način interne i eksterne komunikacije, odabrati glasnogovornika za komunikaciju prema van, itd. U pogledu realizacije kriznog komuniciranja postoji četiri bitna elementa[36]:

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

[34]Kešetović, Ž.; Toth, I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Visoka škola za sigurnost s pravom javnosti i Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti u Zagrebu, Velika Gorica, 2012., str. 111.
[35]Riha, Ž.: Sve što ste željeli znati o kriznom komuniciranju, URL: https://www.prglas.com/sve-sto-ste-zeljeli-znati-o-kriznom-komuniciranju/ (24. studenog 2019.)
[36]Kešetović, Ž.; Toth, I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Visoka škola za sigurnost s pravom javnosti i Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti u Zagrebu, Velika Gorica, 2012., str. 112.

„Najvažnija opća pravila efektivnog kriznog komuniciranja jesu[37]:

- javnost treba biti prihvaćena kao partner
- treba upoznati potrebe javnosti i različitih masovnih medija
- treba jasno, jednostavno, pravodobno i vjerodostojno priopćavati informacije.“

U kriznom komuniciranju valja izbjeći određene probleme koji se pojavljuju. Oni su vezani uz prikupljanje, selekciju, obradu i protok informacija, jer za vrijeme krize, sve se te sastavnice komunikacije mijenjaju. Menadžeri su često zatrpani informacijama te im je stoga često i potrebna pomoć stručnjaka u selekciji i protoku informacija. No, previše stručnjaka može biti kontraproduktivno jer može dovesti i do zaustavljanja protoka informacija ukoliko uloge nisu dobro raspodijeljene.

U situacijama kada je informacija mnogo a ujedno postoji i vremenska oskudica, odnosno vremenski pritisak, teško je prepoznati informacije koje su zaista bitne. No, stručnjaci za kriznu komunikaciju trebaju moći pravilno procijeniti važnost i potrebu za informacijama jer su točne i prave informacije od presudnog značaja za rješavanje krize.

Još jedan od skupova problema tiče se otvorenosti, legitimnosti i vjerodostojnosti. Na to se nadovezuje i problem motivacije zaposlenika, što se također može riješiti kvalitetnom kriznom komunikacijom. Otvorena komunikacija nužan je preduvjet za rješavanje svake poslovne krize. Takva komunikacija pokazuje kako poslodavac ne brine samo o poslovanju i poduzeću, već i o njima samima. Potrebno je utvrditi što zaposlenike najviše motivira u uvjetima krize te sukladno mogućnostima, pružiti im odgovarajuću motivaciju i podršku. Zaposlenicima treba izreći činjenice te objasniti uzrok novonastalog stanja te im je potrebno otvoreno objasniti što tvrtka planira učiniti te što se od njih očekuje po pitanju rješavanja poslovne krize. Ukoliko se to propusti učiniti, zaposlenici će biti demotivirajući i osjećati se nebitnima za poduzeće.

Nesporazume mogu uzrokovati i određeni kulturni faktori koji utječu na komunikaciju. Komunikacija stoga ne rezultira uvijek razumijevanjem. Posebno treba biti oprezan kada se komunikacija odvija sa osobom koja je pripadnik druge kulture. Kulturalne specifičnosti dolaze do izražaja ukoliko organizacija djeluje globalno, odnosno, ukoliko djeluje i na

[37] Ibid.

međunarodnom tržištu. U takvim je slučajevima izrazito važno poznavati kulturalne specifičnosti u poslovnoj komunikaciji koje proizlaze iz znakova i simbola, jezika, organizacijske kulture poduzeća, i drugih sastavnica. Potrebno je za takvu vrstu komuniciranja odabrati osobe koje posjeduju dovoljno znanja, sposobnosti i vještina za interkulturalno, odnosno međunarodno komuniciranje, a koje opet, posjeduju znanja i iz kriznog komuniciranja.

Svi navedeni problemi daju se riješit dobrom organizacijom i planiranjem, no, u kaotičnom stanju, to nije lako učiniti. Krizni menadžment općenito, pa tako i krizno komuniciranje, područje je koje je vrlo dinamično i uspješnost provedbe ovisi o brojnim čimbenicima i sposobnosti prilagodbe na promjene i novonastalo stanje.

3. KONCEPT KRIZNOG UPRAVLJANJA U TURIZMU U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

Krize ne zaobilaze niti jedan sektor ili djelatnost, pa tako niti turizam. U praksi tako postoji problem organiziranja i implementiranja koncepta kriznog upravljanja u turizmu. To je izraženo u svim županijama, pa tako i u Splitsko-dalmatinskoj županiji, županiji koja je jedna od najvažnijih za hrvatski turizam. Prvo će se ukratko navesti odabrani pokazatelji razvijenosti turističke djelatnosti u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

3.1. Pokazatelji razvijenosti turističke djelatnosti u Splitsko-dalmatinskoj županiji

Splitsko - dalmatinska županija smještena je u središnjem dijelu regije Dalmacije. Ukupna površina joj je 14 045 km^2, od toga kopno 4 572 km^2. Prema administrativno – teritorijalnom ustrojstvu ima 16 gradova i 39 općina. Glavno sjedište je Split, drugi po veličini grad u Hrvatskoj (175.140 stanovnika). Split je važno prometno raskrižje, a ujedno i najveća trajektna luka na hrvatskoj obali Jadrana. Međunarodna zračna luka Split druga je po veličini i prometnom značenju u Hrvatskoj, dok je zračna luka na otoku Braču izgrađena za prihvat manjih zrakoplova i to prvenstveno u turističke svrhe.[38]

Splitsko-dalmatinska županija prostorno je najveća županija te je druga hrvatska županija po ukupnim dolascima i noćenjima turista. Godine 2018. ukupno je registrirano 3 474 145 dolazaka te 17 561 956 noćenja. Od ukupnih dolazaka po turističkim županijama Splitsko-dalmatinska županija zauzima 20%, dok od ukupnih noćenja zauzima 19%. U odnosu na 2017. godinu u 2018. godinu broj noćenja porastao je za 6%.[39]

Ukupan broj smještajnih objekata u 2018. godini iznosio je 29 410. To je čak 2 820 smještajnih objekata više u odnosu na 2017. godinu. Kada je riječ o hotelima, na kraju 2018. godine njihov broj iznosio je 262. Broj kreveta iznosio je 33 149. U odnosu na 2017. godinu broj hotela povećao se za 3% dok je broj kreveta ostao približno jednak.[40]

[38] Turistička zajednica Splitsko-dalmatinske županije: Opći podatci, URL: https://www.dalmatia.hr/hr/srednja-dalmacija/opci-podaci (7. svibnja 2019.)
[39] Turistička zajednica Splitsko-dalmatinske županije: Statistička analiza turističkog prometa 2018., Dalmatia, Split, 2019., str. 2.
[40] Ibid.

Iz navedenih podataka jasna je važnost Splitsko-dalmatinske županije u ukupnoj turističkoj djelatnosti. Postoje i podatci za razdoblje od I-X 2019, a koji također govore o velikoj važnosti i razvijenosti turističke djelatnosti Splitsko-dalmatinske županije. Naredna tablica prikazuje dolaske prijavljenih turista za razdoblje siječanj - listopad 2019./2018. po odabranim županijama.

Tablica 1. Dolasci prijavljenih turista za razdoblje siječanj - listopad 2019./2018. po odabranim županijama

	I-X2019.				I-X2018.			
Županija	**Domaći**	**Strani**	**Ukupno**	**% Dolasci**	**Domaći**	**Strani**	**Ukupno**	**% Dolasci**
Istra	28.068	135.039	163.107	14,63%	25.982	125.662	151.644	15,17%
Kvarner	24.655	115.409	140.064	12,57%	23.722	102.537	126.259	12,63%
Ličko-senjska	3.841	40.200	44.041	3,95%	3.581	37.251	40.832	4,08%
Zadarska	10.889	68.525	79.414	7,12%	8.923	59.567	68.490	6,85%
Šibensko-kninska	13.368	39.397	52.765	4,73%	12.072	36.276	48.348	4,84%
Splitsko-dalmatinska	24.883	180.428	205.311	18,42%	21.020	159.130	180.150	18,02%
Dubrovačko-neretvanska	11.904	183.914	195.818	17,57%	10.027	150.713	160.740	16,08%
UKUPNO Dalmacija	**61.044**	**472.264**	**533.308**	**47,85%**	**52.042**	**405.686**	**457.728**	**45,79%**
UKUPNO Jadran	**117.608**	**762.912**	**880.520**	**79,00%**	**105.327**	**671.136**	**776.463**	**77,67%**

Izvor: Hrvatska turistička zajednica: Turistička statistika – listopad 2019, URL: https://htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/informacije-o-tijeku-sezone (25. studenog 2019.)

Kada se promatraju ukupni dolasci, Splitsko-dalmatinska županija ostvarila je najbolje rezultate u dosadašnjem tijeku godine, odnosno, od prvog do desetog mjeseca. Čak 18,42% svih dolazaka ostvareno je upravo u toj Županiji.

Kada su pitanju dolasci domaćih turista, Splitsko-dalmatinska županija drugo je najposjećenije odredište (iza Istre). Po dolasku stranih turista Županija se također nalazi na drugom mjestu, no ovaj puta iza Dubrovačko-neretvanske županije. To jasno pokazuje da i ove godine Županija ima velik značaj za ukupnu turističku djelatnost te upućuje na visoku razvijenost turističke djelatnosti. Potrebno je usporediti trendove i stanje sa prethodnom godinom za isto razdoblje. Tablica 2 prikazuje indekse dolazaka 2019./2018. godine.

Tablica 2. Indeksi dolazaka za razdoblje siječanj - listopad 2019./2018. u odabranim županijama

	indeks 2019./2018.		
Županija	**Domaći**	**Strani**	**Ukupno**
Istra	108,03	107,46	107,56
Kvarner	103,93	112,55	110,93
Ličko-senjska	107,26	107,92	107,86
Zadarska	122,03	115,04	115,95
Šibensko-kninska	110,74	108,60	109,14
Splitsko-dalmatinska	118,38	113,38	113,97
Dubrovačko-neretvanska	118,72	122,03	121,82
UKUPNO Dalmacija	**117,30**	**116,41**	**116,51**
UKUPNO Jadran	**111,66**	**113,67**	**113,40**

Izvor: HTZ: Turistička statistika – listopad 2019, URL: https://htz.hr/hr-HR/informacije (25. studenog 2019.)

Prema navedenoj tablici, Splitsko-dalmatinska županija treća je po najvećem rastu broja dolazaka, iza Dubrovačko-neretvanske i Zadarske županije. Broj dolazaka domaćih turista porastao je za 18,38%, dok je broj dolazaka stranih turista porastao za 13,38%. Kako se te dvije skupine turista promatraju zajedno, onda je Splitsko-dalmatinska županija u odnosu na isto razdoblje prošle godine ostvarila rast broja dolazaka od 13,97%. To su dobri pokazatelji razvijenosti turističke djelatnosti u Županiji. Osim dolazaka, kratak osvrt na isti način dat će se i na noćenja. Tablica 3 pokazuje noćenja prijavljenih turista za razdoblje siječanj - listopad 2019./2018. po odabranim županijama.

Tablica 3. Noćenja prijavljenih turista za razdoblje siječanj - listopad 2019./2018. po odabranim županijama (svi kapaciteti)

	I-X2019.				I-X2018.			
Županija	**Domaći**	**Strani**	**Ukupno**	**% Noćenja**	**Domaći**	**Strani**	**Ukupno**	**% Noćenja**
Istra	1.141.272	27.278.486	28.419.758	26,63%	1.041.250	27.123.914	28.165.164	27,01%
Kvarner	2.892.911	16.094.388	18.987.299	17,79%	2.752.030	16.024.598	18.776.628	18,01%
Ličko-senjska	448.159	2.938.623	3.386.782	3,17%	423.619	2.848.877	3.272.496	3,14%
Zadarska	4.177.794	10.807.870	14.985.664	14,04%	3.856.214	10.501.549	14.357.763	13,77%
Šibensko-kninska	1.473.375	5.806.813	7.280.188	6,82%	1.346.541	5.759.244	7.105.785	6,81%
Splitsko-dalmatinska	1.384.600	18.865.132	20.249.732	18,97%	1.292.141	18.437.695	19.729.836	18,92%
Dubrovačko-neretvanska	472.928	8.578.739	9.051.667	8,48%	445.380	8.292.746	8.738.126	8,38%
UKUPNO Dalmacija	**7.508.697**	**44.058.554**	**51.567.251**	**48,32%**	**6.940.276**	**42.991.234**	**49.931.510**	**47,89%**
UKUPNO Jadran	**11.991.039**	**90.370.051**	**102.361.090**	**95,91%**	**11.157.175**	**88.988.623**	**100.145.798**	**96,04%**

Izvor: Hrvatska turistička zajednica: Turistička statistika – listopad 2019, URL: https://htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/informacije-o-tijeku-sezone (25. studenog 2019.)

Po pitanju noćenja, Splitsko-dalmatinska županija ne ostvaruje najbolje rezultate kao po pitanju dolazaka, već zauzima drugo mjesto, odmah iza Istre. U Istri je ostvareno 26,63% od ukupnog broja noćenja, dok je u Splitsko-dalmatinskoj ostvareno 18,97%. Po broju noćenja stranih gostiju Županija također zauzima drugo mjesto, a po broju domaćih četvrto mjesto. I ovdje će se usporediti trendovi i stanje sa prethodnom godinom za isto razdoblje. U tablici 4 prikazani su indeksi noćenja u odabranim županijama.

Tablica 4. Indeksi noćenja za razdoblje siječanj - listopad 2019./2018. u odabranim županijama

	indeks 2019./2018.		
Županija	**Domaći**	**Strani**	**Ukupno**
Istra	109,61	100,57	100,90
Kvarner	105,12	100,44	101,12
Ličko-senjska	105,79	103,15	103,49
Zadarska	108,34	102,92	104,37
Šibensko-kninska	109,42	100,83	102,45
Splitsko-dalmatinska	107,16	102,32	102,64
Dubrovačko-neretvanska	106,19	103,45	103,59
UKUPNO Dalmacija	**108,19**	**102,48**	**103,28**
UKUPNO Jadran	**107,47**	**101,55**	**102,21**

Izvor: Hrvatska turistička zajednica: Turistička statistika – listopad 2019, URL: https://htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/informacije-o-tijeku-sezone (25. studenog 2019.)

U odnosu na prethodnu godinu za isto razdoblje, domaći gosti ostvarili su više noćenja za 7,16%, dok su strani gosti ostvarili više noćenja za 2,32%. Ukupno gledajući, kada se promatraju zajedno domaći i strani turisti, Splitsko-dalmatinska županija bilježi rast noćenja za 2,64% u odnosu na prošlu godinu.

Može se zaključiti da u nekim drugim županijama, posebno u Istri, Kvarneru i Dubrovačko-neretvanskoj županiji ukupno ima manje dolazaka, no taj nešto manji broj gostiju ostvaruje više noćenja negoli gosti Splitsko-dalmatinske županije. To u konačnici utječe i na prihode turističke djelatnosti, no, bez obzira na to, Splitsko-dalmatinska županija i dalje je poželjna i visoko razvijena destinacija, važna za turističku djelatnost.

Najviše dolazaka i noćenja ostvari se upravo u hotelima. Splitsko-dalmatinska županija spada među top destinacije Hrvatske prema hotelskom turističkom prometu., a to potvrđuje to što se Split kao središte Županije i glavno mjesto nalazi među top 10 destinacija po hotelskom turističkom prometu. Taj je pokazatelj razvijenosti prikazan u narednoj tablici.

Tablica 5. Top 10 destinacija Hrvatske prema hotelskom turističkom prometu (mjereno noćenjima) u listopadu 2019.

Destinacija	Dolasci	Noćenja
Dubrovnik	91.011	262.718
Zagreb	101.841	155.030
Opatija	45.440	101.256
Rovinj	27.255	83.722
Poreč	26.039	83.451
Labin	15.325	68.342
Zadar	32.080	66.181
Split	33.126	61.495
Konavle	15.394	60.280
Šibenik	22.056	48.478

Izvor: HTZ: Informacija o statističkim pokazateljima turističkog prometa – listopad 2019., URL: https://htz.hr/sites/default/files/2019-11/Informacija%20o%20statisti%C4%8Dkim%20pokazateljima%20-%20listopad%202019.pdf (25. studenog 2019.)

Split zauzima visoko četvrto mjesto po pitanju dolazaka u hotelski smještaj u listopadu 2019. godine, dok po broju noćenja zauzima osmo mjesto u Republici Hrvatskoj. Svi navedeni pokazatelji svjedoče o visokoj važnosti i razvijenosti turističke djelatnosti Splitsko-dalmatinske županije. S obzirom na to, ali i na broj hotela koji je u laganom porastu, zanimljivo je pitanje kako je organizirano i implementirano upravljanje krizama u hotelima u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

3.2. Upravljanje krizama u hotelima u Splitsko-dalmatinskoj županiji

Upravljanje u hotelima u općenitom smislu razlikuje se od poduzeća u nekim drugim djelatnostima. Kao glave razlike navode se[41]:

1. „da odvojenost menadžmenta od vlasništva vodi do agencijskog problema jer se menadžment fokusira na dugoročniji uspjeh poslovanja s naglaskom na odnos s gostima, dok su vlasnici kratkoročno fokusirani na plaćanje i povrat. Vlasnici bi željeli zadržati moć kako bi osigurali fokusiranost menadžmenta na postizanje željenih povrata;

[41] Dropulić Ružić, M.: Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske, Ekonomska misao i praksa (1), 2011., str. 179.

2. da je hotelska industrija specifična po visokoj razini kapitalne osjetljivosti i relativno niskoj razini operativnih zaliha. Visoka razina kapitalne osjetljivosti povezana je s visokim poslovnim rizikom i financijskom nefleksibilnošću Zbog karakteristika proizvoda i usluge unutar hotelskog sektora operativne su zalihe za hotelska poduzeća na niskoj razini u usporedbi s proizvodnim poduzećima;
3. da su menadžeri u hotelskom sektoru pod specifičnim pritiskom zbog visoke razine kratko-dugoročnih odluka;
4. da je hotelski sektor vrlo osjetljiv na promjene u ekonomiji te se pouzdaje u diskretno trošenje svojih gostiju. U tom je okruženju potrebno brzo odlučivanje."

Naravno, navedene specifičnosti vrijede općenito za hotelsko poslovanje, pa tako i za hotelsko poslovanje u Splitsko-dalmatinskoj županiji. S obzirom na brojne specifičnosti u poslovanju, različiti su i načini do kojih može doći do krize u hotelskoj industriji, što rezultira i određenim specifičnostima u kriznom menadžmentu.

U smislu upravljanja krizama, hoteli Splitsko-dalmatinske županije imaju implementirane različite sigurnosne procedure, što je i najčešća sastavnica kriznog upravljanja većine hotela. Sigurnosne procedure trebaju doprinijeti razini sigurnosti za goste i zaposlenike hotela, što je u današnje vrijeme od izuzetne važnosti.

„Sigurnost u hotelu, kampu, apartmanskom naselju, marini i općenito destinaciji koja je odabrana u novije je vrijeme sve bitnija kada gost odlučuje o tome gdje će provesti svoj odmor. Uz atraktivnost, cijenu, komunikacijsku povezanost i kvalitetu usluge, sve češći razlog zbog kojeg turisti odabiru određenu destinaciju jest i pitanje sigurnosti destinacije. Onaj tko gostu može zajamčiti sigurnost, zasigurno je da će za moderne goste biti prvi odabir."[42]

Sigurnosne procedure odnose se na upravljanje krizama koje proizlaze iz internog djelovanja, ali i na one koje proizlaze iz trendova koji se odvija na tržištu. Interne krize uključuju čitav niz različitih neželjenih događaja, od tehničke neispravnosti pa sve do smrti gosta. Eksterne krize također uključuje različite događaje kao što su masovno otkazivanje rezervacije, teroristički napadi, elementarne nepogode, itd. Od svega toga hoteli se nastoje zaštititi u što većoj mjeri, a po tome nisu iznimka niti hoteli Splitsko-dalmatinske županije.

[42] Petar, S.; Laušić, M.: Sigurnosne procedure u hotelima, Acta Turistica Nova 4 (2), 2010., str. 202.

„Važno je napomenuti kako i gosti, odnosno posjetitelji hotela, doprinose stvaranju incidenata ili kriza u hotelskoj industriji. Dok hotelski menadžeri sami odabiru osoblje hotela i obučavaju ih kako pravilno reagirati na krizne događaje, sa posjetiteljima i gostima hotela to nije uvijek izvedivo. To ne znači da će hotelski gosti namjerno uzrokovati neki incident u hotelu, ali prisutnost različitih kulturnih normi i jezičnih barijera te nedostatak razumijevanja prevladavajućeg stanja, mogu itekako doprinijeti pojavi krizne situacije ili pak otežati njezinu kontrolu za hotelske zaposlenike.“[43]

Implementiranje i provođenje sigurnosnih standarda u hotelskim objektima doprinosi povećanju sigurnosti gostiju i zaposlenika, odnosno, njima se poveća razina zaštite za siguran boravak. Odnose se na čitav niz različitih aspekata kao što je prevencija krađa, zaštita od elementarnih nepogoda, sanitarna i zdravstvena sigurnost te sigurnost hrane, zaštita poslovnih i osobnih podataka, teroristički i drugi nasilni napadi, itd.

Općenito, za uspostavu efikasnog sustava sigurnosti određenog turističkog objekta potrebno je integrirati, organizirati i uskladiti nekoliko elemenata[44]:

1. „tehničke sustave sigurnosti,
2. donošenje procedura postupanja u kriznim ili akcidentnim situacijama (protokola),
3. nadzor poštivanja donesenih procedura postupanja,
4. uvježbavanje radnji i postupaka po donesenim procedurama postupanja u kriznim ili akcidentnim situacijama, odnosno stalna edukacija zaposlenika.“

„Stanje sigurnosti i zaštita gostiju u hrvatskim hotelima (a time i hotelima na području Splitsko-dalmatinske županije) nije u potpunosti zadovoljavajuće pa ga je potrebno i nužno što prije prilagoditi postojećim zahtjevima prema ISO standardima, državnim zakonima i propisima kao i propisati interne standarde sigurnosti i zaštite. Za realizaciju toga potrebno je uložiti i sredstva u odgovarajuću suvremenu opremu (kartice umjesto ključeva soba, TV kućne kamere, mikrosenzore, alarm za vatru i dim, opremu za komunikaciju i dr.), trening menadžmenta i hotelskog osoblja za poslove sigurnosti i zaštite te zapošljavanje profesionalaca za sigurnost i zaštitu ili formiranje zasebne službe.“

[43]Čevra, A.: Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016., str. 57.
[44] Petar, S.; Laušić, M.: Sigurnosne procedure u hotelima, Acta Turistica Nova 4 (2), 2010., str. 206.

Kako bi se u hotelsko poslovanje implementiralo krizno upravljanje, odnosno pojedini segmenti takvog upravljanja kao što su i sigurnosne procedure i standardi, potrebno su dodatni troškovi. Nažalost, često je i u današnje vrijeme po mišljenju mnogih vlasnika i menadžera neisplativa investicija, stoga nije rijetkost da se poštuje samo zakonska regulativa. Drugim riječima, sigurnosni standardi i proceduri često se poštuju samo do zakonske obveze. U hotelima Splitsko-dalmatinske županije te općenito u hotelskom poslovanju u Hrvatskoj to su najčešće vatrodojavni i protupožarni sustavi. Međutim, to za kvalitetno upravljanje krizama nije dovoljno jer je već rečeno koji brojni rizici i specifičnosti postoje u hotelskom poslovanju.

Menadžeri trebaju biti svjesni da je sigurnost u današnje vrijeme možda i najveća konkurentska prednost te da je ona važna sastavnica kriznog menadžmenta. Potrebno je promijeniti paradigmu gledanja na sustav sigurnost kao na trošak, a ne investiciju. Dakle, potrebno je podići razinu svijesti o važnosti kriznog menadžmenta uopće, pa tako i sustava sigurnosti.

Način na koji je relativno jednostavno moguće unaprijediti krizno upravljanje u hotelima uključuje donošenje kvalitetnih procedura. „Procedure su jednostavno rečeno operativni vodič postupanja u kriznim ili akcidentnim situacijama (ali i ne samo u njima), jer opće je poznato da kriza ili akcident u kojoj se u samom početku najave ili nastanka ne postupa ispravno uskoro može prerasti u katastrofu. Naime, kriza ili akcident je situacija koja započinje potencijalno ozbiljnom prijetnjom ili najavom ugroze, a zatim prerasta u događaj koji ugrožava živote ljudi i materijalna dobra.“[45]

Iako se mnogi postupci i radnje navedeni u procedurama mogu činiti logičnim i kao takvi nepotrebni, u kriznoj situaciji često izostaje zdrav razum i logika. Procedurama se potiču svi da u kriznim situacijama postupaju prema unaprijed utvrđenom planu djelovanja. Procedurama se također i povećava svijest o potrebi učinkovitih odgovora, što upućuje na to da je to jedan od „najlakših“ načina kako menadžeri hotela Splitsko-dalmatinske županije mogu utjecati i na povećanje svijesti o važnosti kriznog menadžmenta.

[45] Petar, S.; Laušić, M.: Sigurnosne procedure u hotelima, Acta Turistica Nova 4 (2), 2010., str. 207.

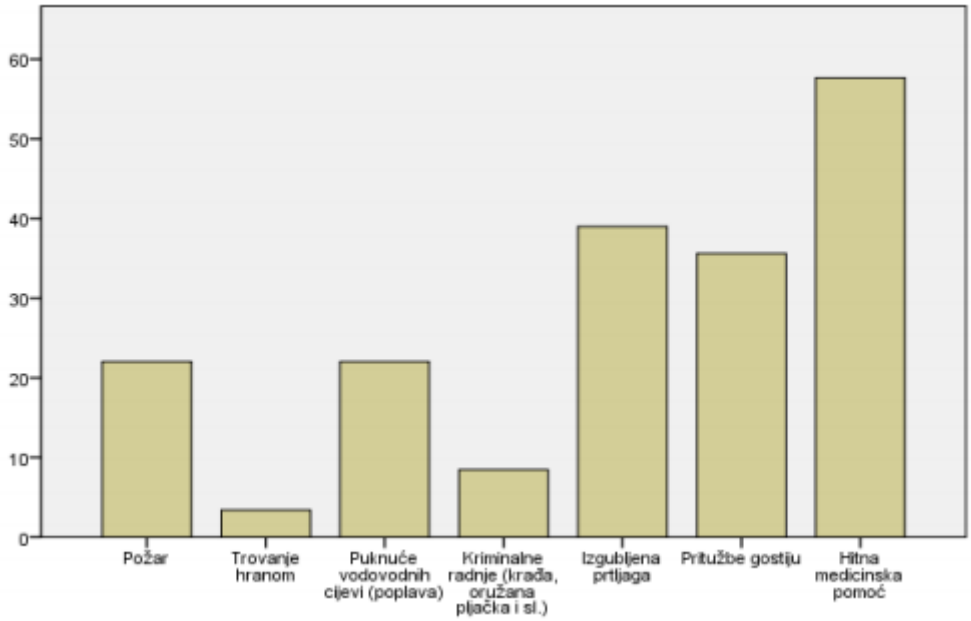
„Najkritičnija točka postupanja u rješavanju krizne ili akcidentne situacije jest osiguranje svih važnih informacija odgovornim osobama što je preciznije i brže moguće, a važno je da se događaj i nastala šteta ne umanjuje u strahu od osobnih posljedica za eventualne propuste i nemar. Krizna ili akcidentna situacija vrlo vjerojatno će privući pozornost medija ili lokalne zajednice te bi njihov interes trebao biti uljudno primljen i odmah proslijeđen na višu razinu odlučivanja. Nitko od zaposlenika ne bi trebao komentirati štetni događaj, uzroke i posljedice, jer je postupanje s medijima zadaća tima za rješavanje krize, dok su inicijative na lokalnoj razini potencijalno opasne i štetne za kompaniju.“[46]

I po ovom pitanju hotelsko poslovanje Splitsko-dalmatinske županije nije iznimka. Informacije su od ključnog značaja i bez njih nema kvalitetnog kriznog menadžmenta ni u kojem sektoru, ni na kojoj lokaciji, pa tako i u hotelima Splitsko-dalmatinske županije. O upravljanju krizama u hotelima Splitsko-dalmatinske županije istraživanja su vrlo oskudna, no ona ipak postoje i ukazuju na stanje i određene trendove, ali uglavnom se tiču samo sigurnosnog aspekta.

Jedno je empirijsko istraživanje o upravljanju kriznim situacijama u hotelskom poslovanju provedeno putem anketnih upitnika koji su distribuirani na elektroničke adrese 126 hotela na području Splitsko-dalmatinske županije. Imena i karakteristike relevantnih hotela, kao i kontakt podaci, dobiveni su putem pregleda njihovih internetskih stranica koje su pronađene prilikom pretraživanja hotela po pojedinim područjima unutar županije. Od navedenog broja hotela, na anketni upitnik odgovorilo je njih 59 što čini uzorak od 47% povratnih anketa koji je potom korišten u obradi podataka.[47]

Isto je istraživanje pokušalo utvrditi vrste kriznih situacija s kojima se menadžeri najviše susreću u dosadašnjem poslovanju. Ispitanicama je bilo postavljeno pitanje gdje su bile ponuđene neke od tipičnih kriznih situacija, s mogućnošću odabira više odgovora. Naredni grafikon prikazuje rezultate.

[46] Petar, S.; Laušić, M.: Sigurnosne procedure u hotelima, Acta Turistica Nova 4 (2), str. 209.
[47] Čevra, A.: Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016., str. 72.



Grafikon 1. Najučestalije krizne situacije u dosadašnjem poslovanju hotela

Izvor: Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016., str. 80.

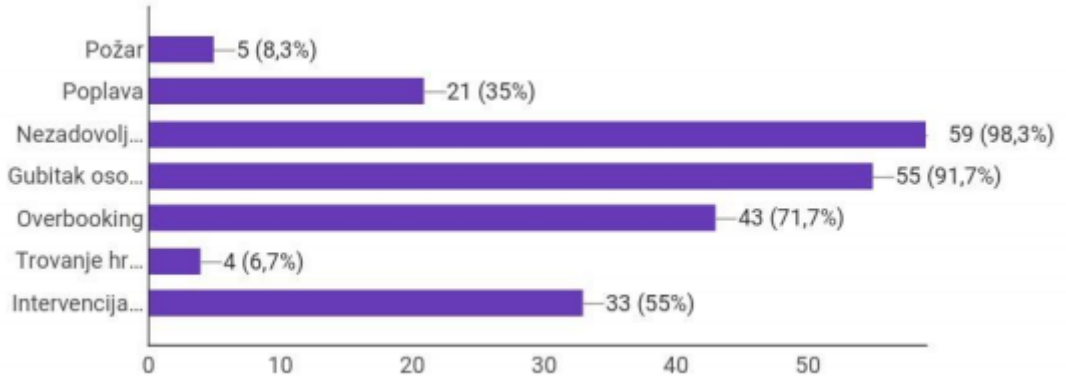
Iz grafikona je vidljivo da najveći udio u kriznim situacijama zauzima hitna medicinska pomoć. Čak 34 hotela, odnosno 30,6% menadžera suočilo se sa ovim oblikom krizne situacije u svom dosadašnjem poslovanju. Nakon toga slijedi izgubljena prtljaga sa udjelom od 20,7% (23 hotela) te pritužbe gostiju sa udjelom od 18,9% (21 hotel). Sa požarom te puknućem vodovodnih cijevi suočio se podjednak broj menadžera, odnosno njih 11,7% ili 13 hotela. Najrjeđe krizne situacije u poslovanju hotela su kriminalne radnje koje zauzimaju udio od 4,5% (5 hotela) te trovanje hranom sa 1,8% (2 hotela).[48]

Istraživanje se fokusira na krizne situacije sa sigurnosnog aspekta i aspekta zaštite zdravlja ljudi i materijalne imovine. No, kao što je u ovom radu prikazano, postoje različite vrste poslovnih kriza koje imaju različite izvore i uzroke. Osim ovog istraživanja, za potrebe diplomskog rada provedeno je još jedno slično istraživanje u kojem je istražena tematika kriznog menadžmenta.

Ana Marija Kokeza je provela anketno istraživanje na koje je pozvano je 150 pojedinaca. Ispunjenju anketnog upitnika pristupilo je 60 ispitanika što znači da je stopa povrata 40% i

[48]Čevra, A.: Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016., str. 80.

može se smatrati zadovoljavajućom. Anketni upitnik je namijenjen osobama koje rade u hotelskim objektima lociranih u Splitsko-Dalmatinskoj županiji, kako bi se spoznala razvijenost kriznog menadžmenta i pripremljenost na iste uslijed kriznih situacija.).“[49] Slično kao i kod prošlog istraživanja, ispitanicima je bilo postavljeno pitanje u kojem se tražilo da navedu krizne situacije s kojima su se susretali. Pitanje se odnosilo na djelatnike hotela, a također je bio moguć višestruki odabir odgovora. Odgovori na pitanja prikazani su na grafikonu 2.



Grafikon 2. Krizne situacije s kojima su se ispitanici susretali

Izvor: Krizno upravljanje u hotelskim kompanijama u Splitsko-dalmatinskoj županiji – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016., str. 49.

Kao i kod prethodnog istraživanja, ispitanici su se najviše susretali sa hitnim intervencijama. U ovom pitanju moguće je bilo odabrati više odgovora. Što se tiče spremnosti za požar, spremno je 8,3% ispitanika, 35% ispitanika spremno je za poplavu, a 98,3% ispitanika za nezadovoljstvo gostiju, 91,7% ispitanika spremno je za gubitak osobnih stvari gostiju dok je za krizu kod overbookinga spremno 71,7% ispitanika. 6.7% ispitanika spremno je u slučaju trovanja hranom, a 55% ispitanika spremno je za intervenciju hitne medicinske pomoći.[50]

Dva istraživanja čiji su neki nalazi ukratko navedeni ukazuju na to da se upravljanje krizama u hotelima Splitsko-dalmatinske županije najviše svodi na upravljanje određenim kriznim situacijama sa sigurnosnog aspekta. Posebno je nejasno provodi li se, i ako da, na koji način, upravljanje krizama koji su rezultat unutarnjih činitelja. O važnosti upravljanja takvim krizama već je bilo govora, stoga se ovdje ta tematika neće opet ponavljati. U svakom slučaju,

[49]Kokeza, A.: Krizno upravljanje u hotelskim kompanijama u Splitsko-dalmatinskoj županiji – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016., str. 42.
[50]Kokeza, A.: Krizno upravljanje u hotelskim kompanijama u Splitsko-dalmatinskoj županiji – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016., str. 48.

može se zaključiti da je upravljanje krizama zastupljeno, no ostaje pitanje koja je uloga i značaj takvog upravljanja za pojedine hotele, odnosno, je li menadžment u dovoljnoj mjeri prepoznao važnost.

3.3. Uloga i značaj kriznog upravljanja u turizmu u Splitsko-dalmatinskoj županiji

Općenito, „izloženost hotela širokom rasponu kriza pokazuje značajne izazove s kojima se menadžeri suočavaju u svom poslovanju, a što je rezultat neodvojivog odnosa između gostiju i zaposlenika unutar hotelskog proizvoda. Događaji poput svjetske ili regionalne ekonomske krize, terorističkih napada ili prirodnih katastrofa mogu imati značajan utjecaj na hotelsko poslovanje i postati izvorom krize, pa istraživanja pokazuju kako hotelska industrija pruža savršeno okruženje za razvoj i eskalaciju mnogih kriznih situacija.“[51]

Kao što je vidljivo iz prethodnog citata, hotelsko poslovanje izloženo je širokom rasponu kriza, većem nego u nekim drugim djelatnostima. Već samom tom činjenicom jasno je da su uloga i značaj kriznog upravljanja u turizmu igdje, pa tako i u Splitsko-dalmatinskoj županiji, veliki. S obzirom na razvijenost turističke djelatnosti i doprinos gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije, uloga i značaj kriznog upravljanja u turizmu još su veći. No, opet, ostaje pitanje koliko su toga svjesni menadžeri, odnosno, ljudi koji bi trebalo i provoditi krizno upravljanje.

Dva spomenuta istraživanja u nekoj mjeri bavila su se i tom temom. U jednom je istraživanju tako postavljena hipoteza kako je funkcija menadžmenta hotelskog poduzeća djelovati u skladu sa sigurnosnim aspektima hotelskog poslovanja jer u protivnom rizici pojave kriznih situacija postaju veći. U cilju dokazivanja te hipoteze ispitanicima su bile postavljenje određene tvrdnje za koje su se trebali izjasniti slažu li se ili ne. Broj 1 označava najmanje slaganje, a 5 najviše. Dobivene rezultate prikazuje navedena tablica.

[51]Čevra, A.: Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016., str. 56.

Tablica 6. Prosječne vrijednosti slaganja menadžera sa postavljenim tvrdnjama

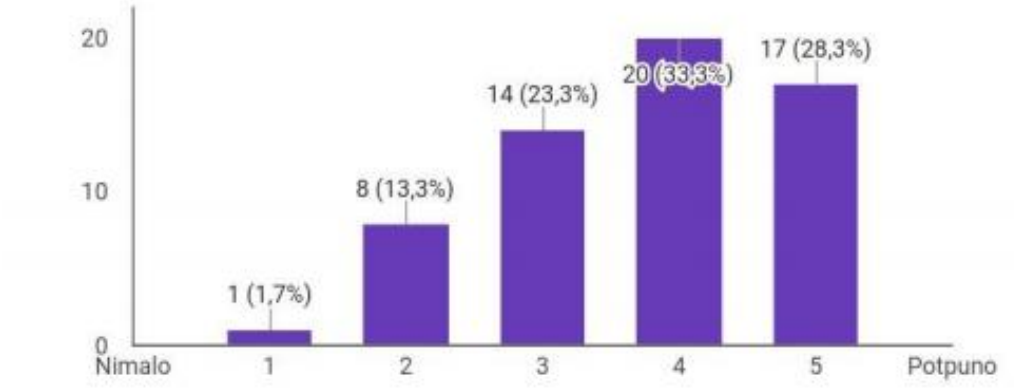
Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i provođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama.	59	2	5	**4,22**	,091	,696
Organizacija i provođenje kvalitetnog sustava sigurnosti od strane hotelskih menadžera smanjuje rizike nastanka kriznih situacija.	59	2	5	**4,07**	,113	,868
Ulaganje u sigurnost ne smije se smatrati dodatnim izdatkom već investicijom koja će osigurati konkurentnu prednost hotela.	59	1	5	**4,05**	,117	,899
Ukupno prosječno slaganje		1,66	5	**4,11**	,107	,821

Izvor:Čevra, A.: Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016., str. 81.

„Iz tablice je vidljivo kako su aritmetičke sredine za svaku od navedene tri tvrdnje veće od 3,5. To znači da se ispitanici slažu sa svim navedenim tvrdnjama i da smatraju svoju ulogu u provođenju sigurnosnih aspekata u poslovanju hotela izrazito bitnom za prevenciju rizika od nastanka kriznih situacija. Ukupno prosječno slaganje sa svim navedenim tvrdnjama iznosi 4,11.“[52]

Iz prethodnog proizlazi kako su menadžeri svjesni svoje uloge u kriznom upravljanju, no, i u ovom slučaju naglasak je stavljen na aspekt sigurnosti i sigurnosni sustav, a ne i druge sastavnice kriznog upravljanja. U drugom je istraživanju od ispitanika traženo da ocijene u kojoj su mjeri kao zaposlenici hotela spremni na krizu. Grafikon 3 prikazuje rezultate.

[52]Čevra, A.: Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016., str. 82.

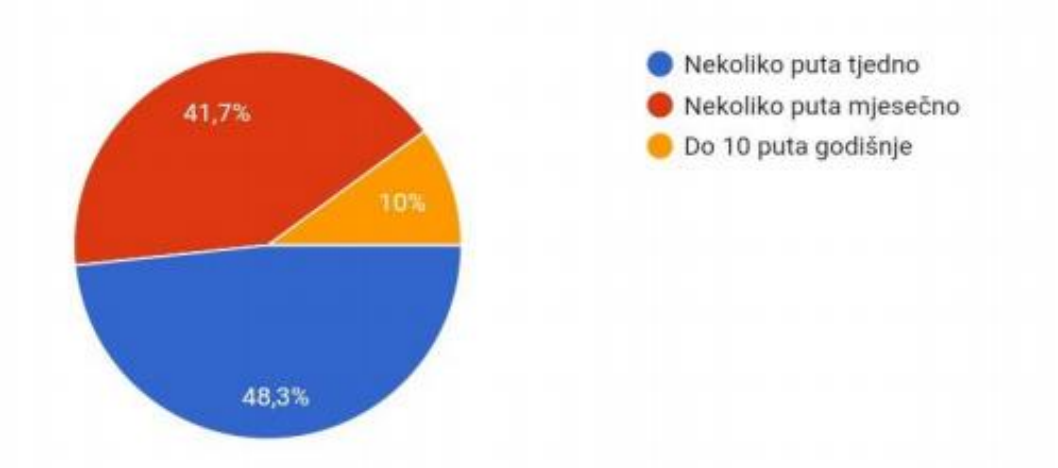


Grafikon 3. Ocjena znanja ispitanika o trenutnim krizama u hotelima

Izvor: Kokeza, A.: Krizno upravljanje u hotelskim kompanijama u Splitsko-dalmatinskoj županiji – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016., str. 47.

Najviše je zaposlenika dalo ocjenu 4 (33,3%) te 5 (28,3%). Ako se uzme da su ispitanici obrazovani za postupanje u slučaju krize, onda se može pretpostaviti isto tako da su menadžeri i odgovorne osobe svjesni uloge i značaj kriznog menadžmenta u hotelima Splitsko-dalmatinske županije.

Na veliku ulogu i značaj kriznog menadžmenta upućuje i pitanje istog istraživanja koje se odnosilo na učestalost susretanja s krizom. Naredni grafikon prikazuje odgovor na to pitanje.



Grafikon 4. Učestalost pojavljivanja krize ispitanika na radnom mjestu

Izvor: Kokeza, A.: Krizno upravljanje u hotelskim kompanijama u Splitsko-dalmatinskoj županiji – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016., str. 50.

S obzirom da se gotovo pola ispitanika s nekim oblikom krize susreće čak nekoliko puta tjedna, može se zaključiti da su uloga i značaj kriznog menadžmenta ogromni. Niti brojka od nekoliko krizi godišnje nije mala jer dovoljna je jedna kriza na koju se neadekvatno reagira da negativne posljedice budu velike.

4. ISTRAŽIVANJE KRIZNOG UPRAVLJANJA NA PRIMJERU HOTELA SPLITSKO – DALMATINSKE ŽUPANIJE

4.1. Opis istraživanja

U empirijskom dijelu ovog rada upotrebom kvantitativnih metoda u ekonomiji se testiraju postavljene hipoteze.

Kao instrument istraživanja koristi se anketni upitnik koji je proveden među 51 ispitanikom zaposlenim u 59 hotela na području Splitsko-dalmatinske županije.

Anketni upitnik se sastoji od dva dijela, i to dijela koji se odnosi na sociodemografska obilježja ispitanika, te dijela koji se odnosi na organizacijske specifičnosti hotela.

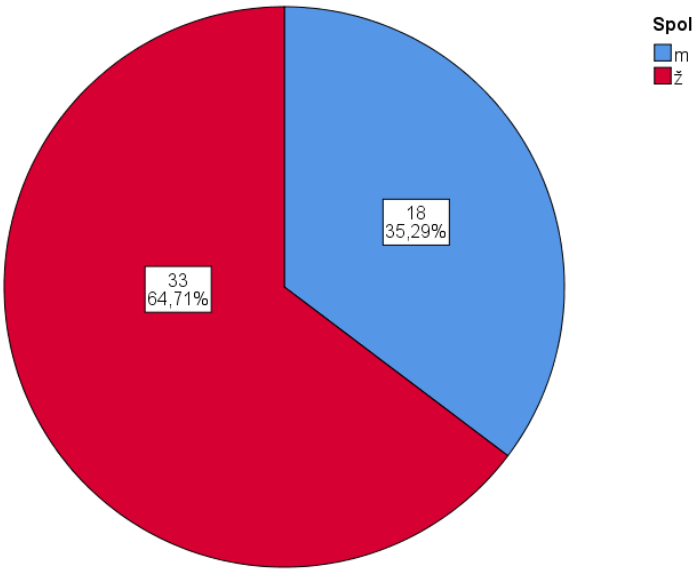
Od metoda se koriste metode statističke analize, i to metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja kojima se prezentira struktura odgovora ispitanika na anketna pitanja. Upotrebom metoda deskriptivne statistike kod brojčanih vrijednosti prikazani su aritmetička sredina, mod i medijan kao srednje vrijednosti, te standardna devijacija, minimum i maksimum kao pokazatelji raspršenosti vrijednosti oko srednje vrijednosti.

Hipoteze se testiraju upotrebom T-testa za jedan nezavisan uzorak gdje se testira razlika u prosječnoj vrijednosti u odnosu na graničnu vrijednost, dok se testiranje razlika među skupinama hotela testiraju ANOVA testom sa LSD post hoc testom.

Analiza je rađena u statističkom softwareu SPSS 25.

4.2. Rezultati istraživanja

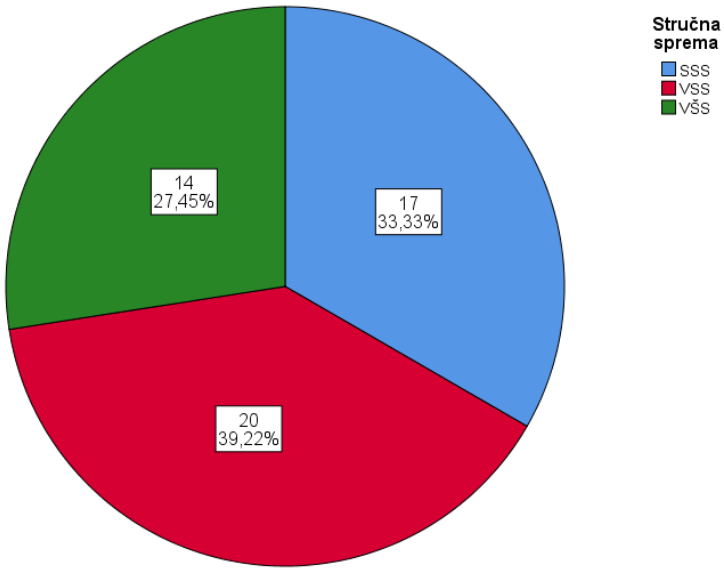
U prvom dijelu empirijske obrade prezentira se struktura ispitanika s obzirom na soiodemografska obilježja.



Grafikon 5. Ispitanici prema spolu

Izvor: izrada autora

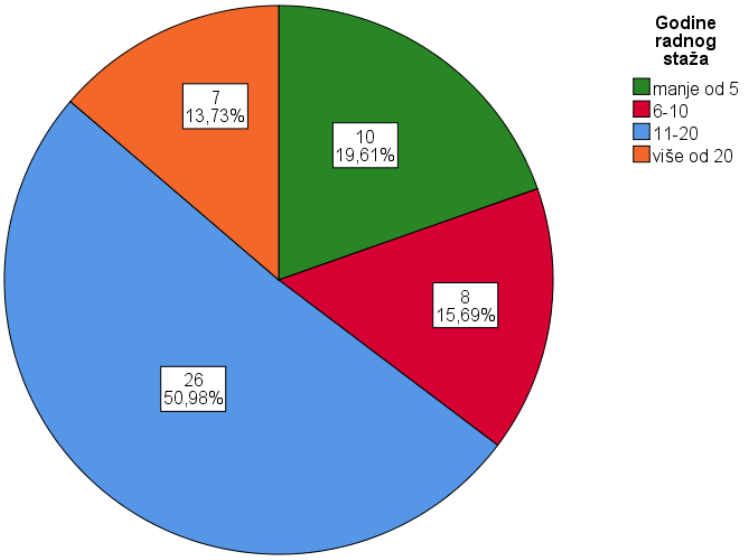
Prema spolu je za 15 veći broj ispitanica u odnosu na zastupljenost ispitanika koji su zastupljeni u uzorku sa 18 ispitanika.



Grafikon 6. Ispitanici prema stručnoj spremi

Izvor: izrada autora

Najčešća stručna sprema ispitanika je visoka stručna sprema koju je imalo 20 ispitanika (39,22%), nakon čega slijedi srednja stručna sprema koju je imalo 17 ispitanika (33,33%), te visa stručna sprema koju je imalo 14 ispitanika (27,45%).



Grafikon 7. Ispitanici prema godinama radnog staža

Izvor: izrada autora

Prema godinama radnog staža ispitanici su najčešće imali radni staž u rasponu od 11 do 20 godina (26 ispitanika; 50,98%), nakon čega slijede ispitanici sa radnim stažem do 5 godina (10 ispitanika; 19,61%). Najmanji broj ispitanika ima radni staž dulji od 20 godina, te su u uzorku zastupljeni sa 7 ispitanika (13,73%).

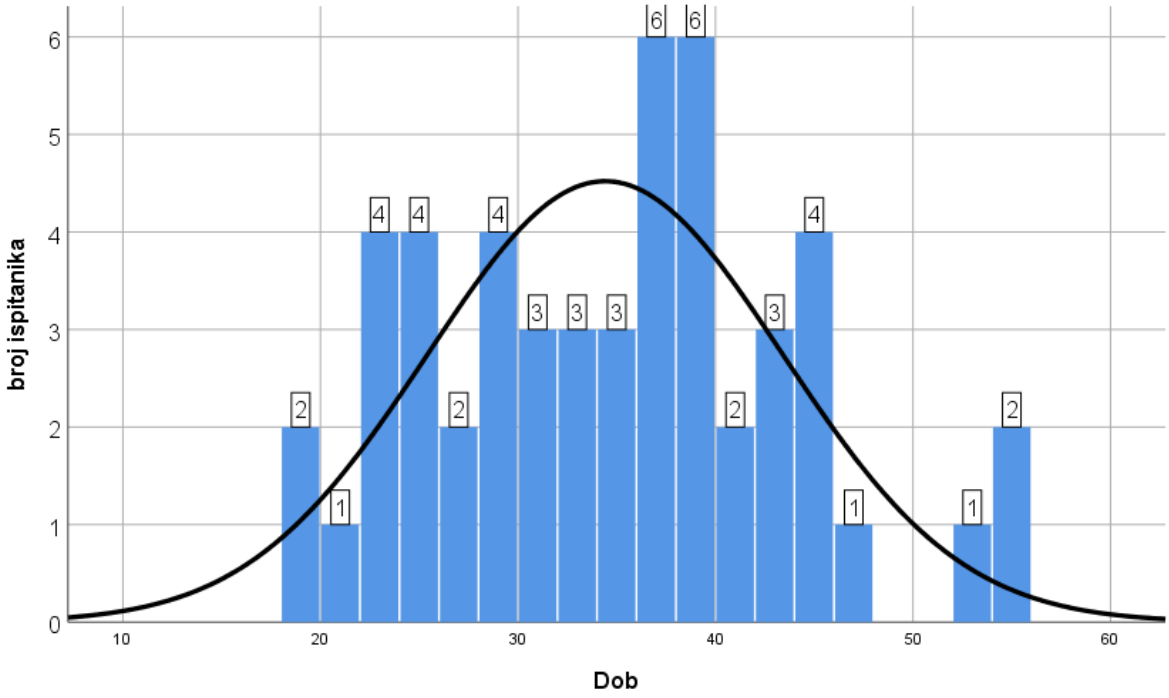
Tablica 7. Deskriptivna analiza: Dob ispitanika

Dob	
N	51
Prosjek	34,41
Medijan	35,00
Mod	37[a]
Standardna devijacija	9,000
Minimum	19
Maksimum	55
a. Multiplemodesexist. Thesmallestvalueisshown	

Izvor: izrada autora

Prosječna starosna dob ispitanika je 34,41 godinu sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 9 godina. Polovica ispitanika je starosne dobi do 35 godina, dok je polovica starija od 35 godina (medijan).

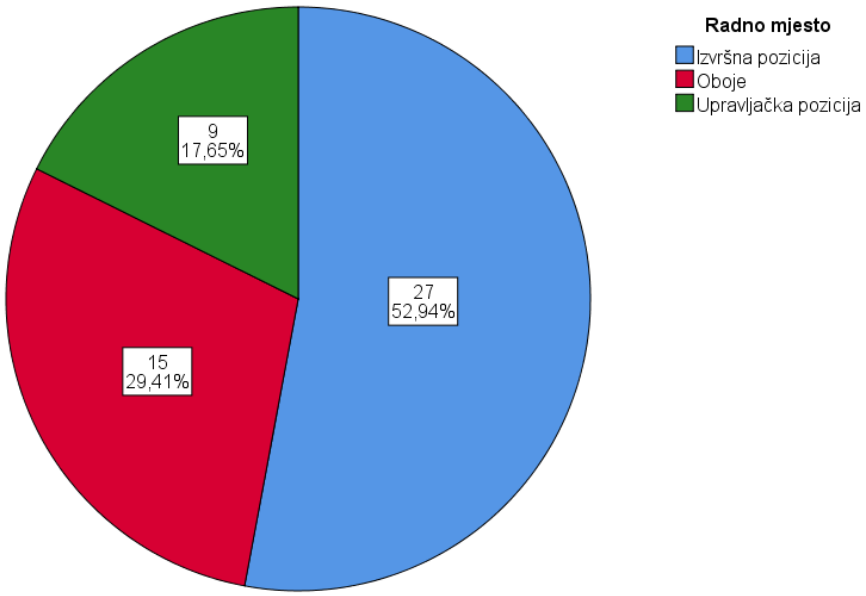
Najčešća starosna dob je 37 godina (mod), dok se starosna dob kretala u rasponu od 19 do 55 godina.



Grafikon 8. Ispitanici prema starosnoj dobi

Izvor: izrada autora

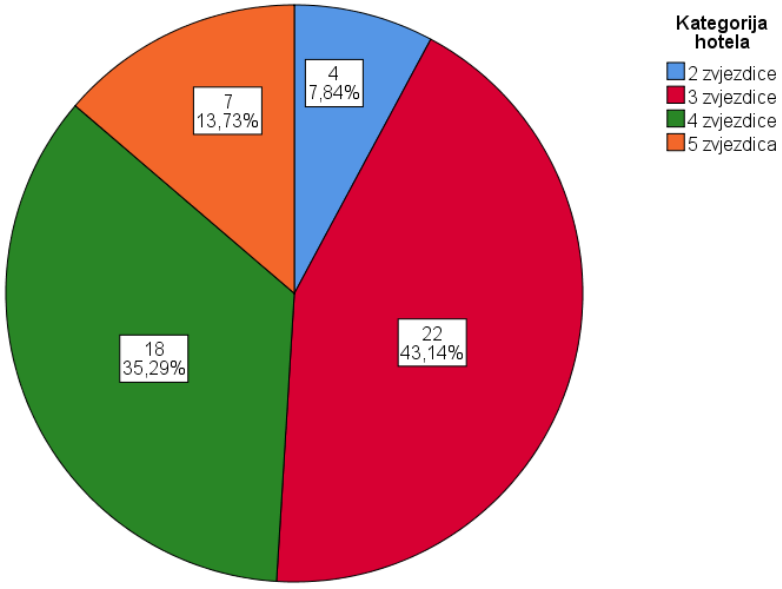
Prema starosnoj dobi se može utvrditi da najveći broj ispitanika ima starosnu dob u rasponu od 36 do 40 godina (12 ispitanika), dok su ispitanici dobi starije od 50 godina zastupljeni sa svega 3 ispitanika.



Grafikon 9. Ispitanici prema radnom mjestu

Izvor: izrada autora

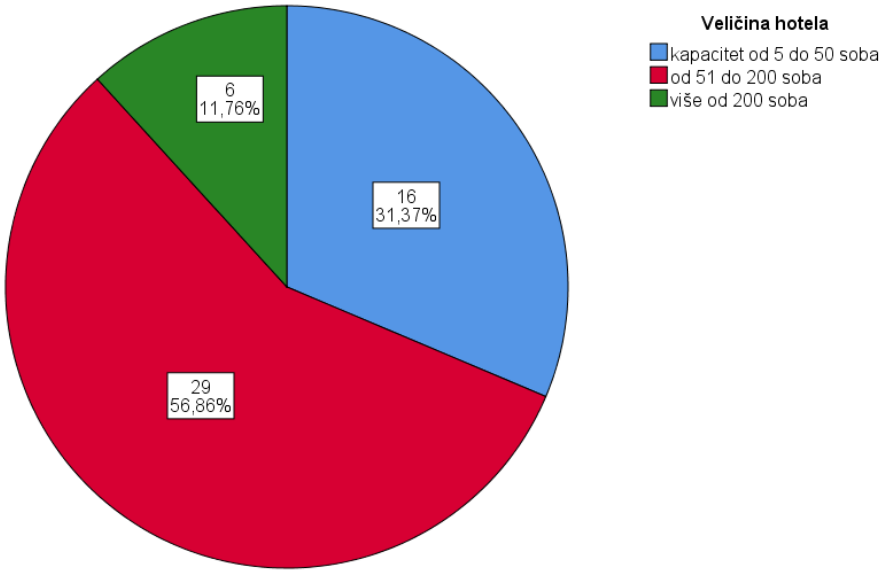
Prema radnom mjestu se može utvrditi da je najčešća pozicija ispitanika izvršna pozicija (27 ispitanika; 52,94%), dok su u najmanjem broju zastupljeni ispitanici isključivo na upravljačkim pozicijama (9 ispitanika; 17,65%).



Grafikon 10. Hoteli prema kategorijama

Izvor: izrada autora

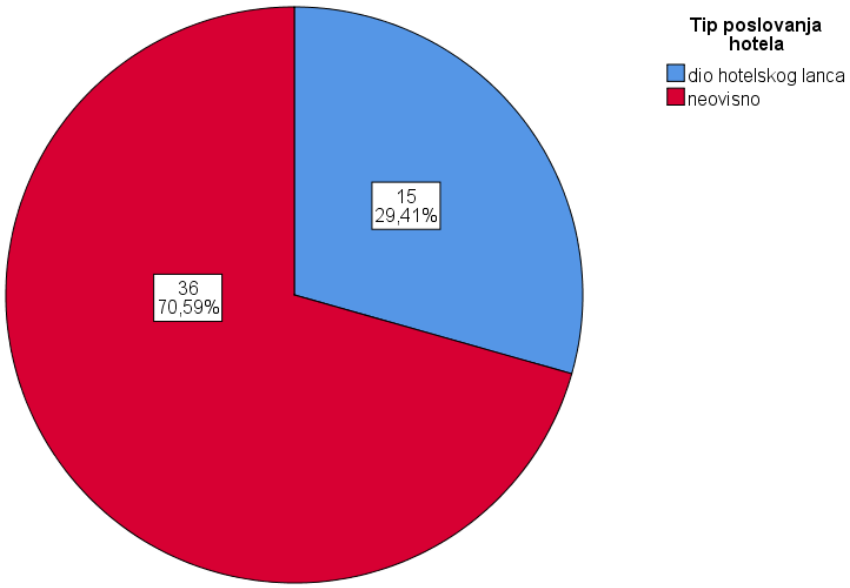
Hoteli su prema kategoriji imali od dvije do pet zvjezdica, te su u uzorku sudjeovali zaposlenici/vlasnici najčešće iz hotela sa 3 zvjezdice (22 ispitanika; 43,14%), nakon čega slijede ispitanici iz hotela sa 4 zvjezdice (18 ispitanika; 35,29%). U najmanjem broju su zastupljeni ispitanici iz hotela sa dvije zvjezdice (4 ispitanika, 7,84%).



Grafikon 11. Hoteli prema veličini

Izvor: izrada autora

Prema veličini hotela su najčešće su ispitanici iz hotela sa brojem soba između 51 I 200 soba (29 hotela; 56,88%), dok su u najmanjem broju zastupljeni ispitanici iz hotela koji broje više od 200 soba (6 ispitanika; 11,76%).



Grafikon 12. Hoteli prema tipu poslovanja

Izvor: izrada autora

Hoteli posluju neovisno ili su dio hotelskog lanca. Veći broj ispitanika su vlasnici/zaposlenici hotela koji posluju neovisno (36 ispitanika; 70,59%), dok je 15 ispitanika (29,41%) iz hotela koji su dio hotelskog lanca.

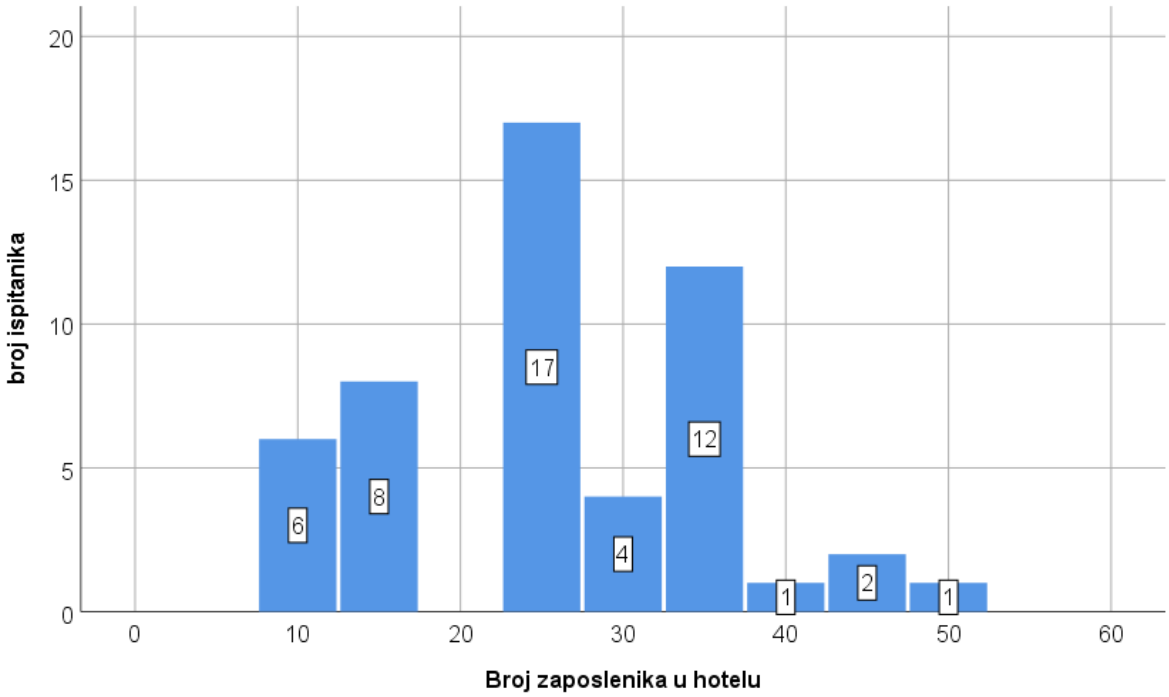
Tablica 8. Deskriptivna analiza: Broj zaposlenika u hotelu

Broj zaposlenika u hotelu	
N	51
Prosjek	25,76
Medijan	25,00
Mod	36
Standardna devijacija	9,989
Minimum	10
Maksimum	51

Izvor: izrada autora

Prosječan broj zaposlenika u promatranim hotelima 25,76 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 10. Polovica promatranih hotela ima do 25 zaposlenika, dok polovica ima preko 25 zaposlenika.

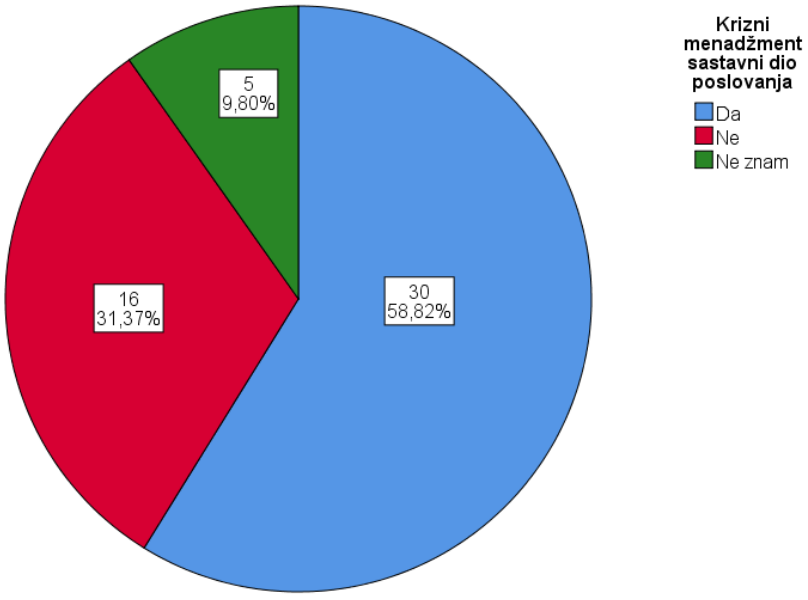
Najčešći broj zaposlenika je 36 (mod), dok se broj zaposlenika među promatranim hotelima kretao u rasponu od 10 do 51.



Grafikon 13. Hoteli prema broju zaposlenika

Izvor: izrada autora

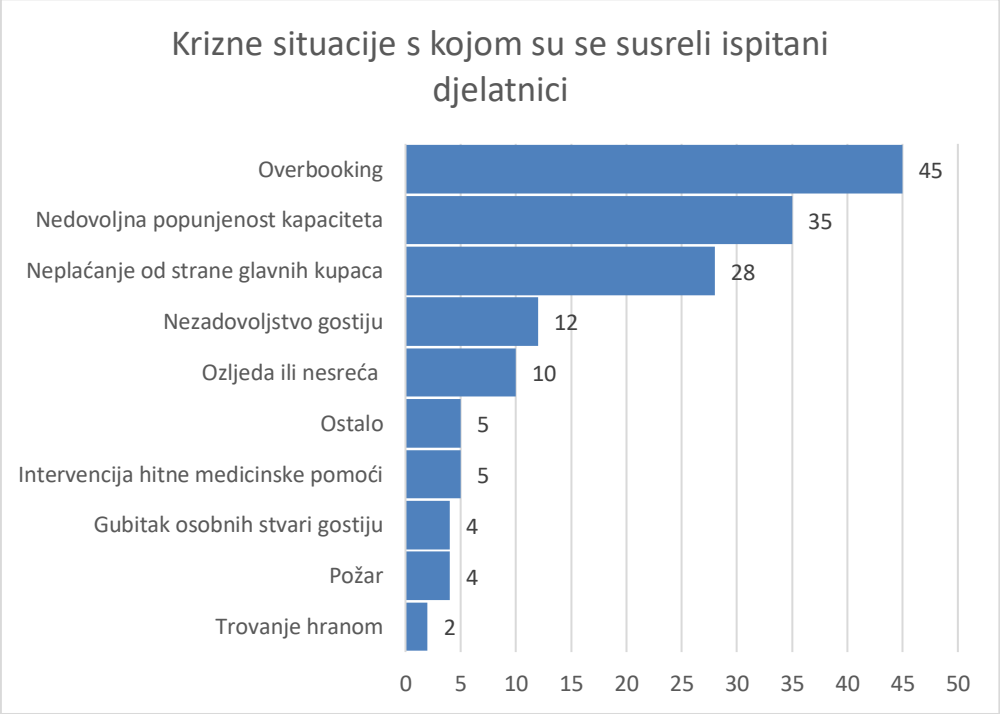
Prema broju zaposlenika najveći broj ispitanika su vlasnici/zaposlenici hotela koji broje između 23 i 28 zaposlenika



Grafikon 14. Ispitanici prema kriznom menadžmentu kao sastavnom dijelu poslovanja

Izvor: izrada autora

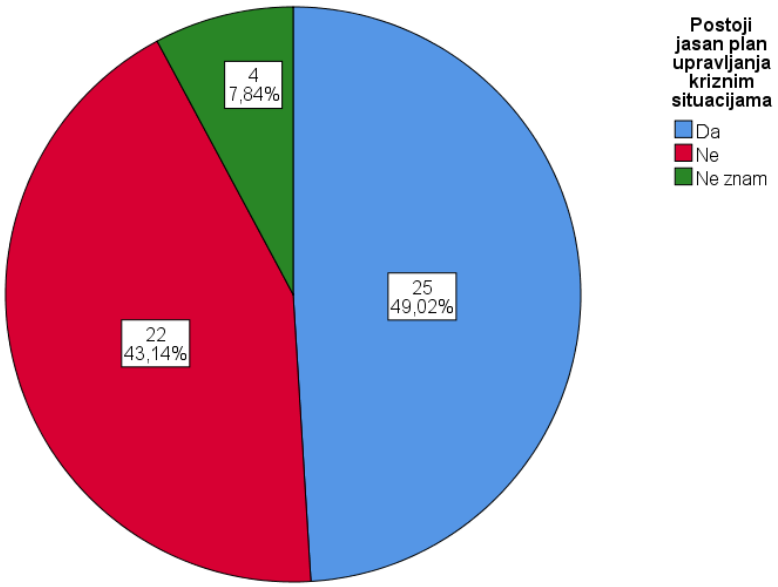
Prema praski primjene kriznog menadžmenta u poslovanju se može utvrditi da najveći broj ispitanika potvrđuje da hotel ima praksu primjene u poslovanju (30 hotela; 58,82%), dok najmanji broj ispitanika (5 ispitanika; 9,80%) ne zna je li hotel primjenjuje krizni menadžment.



Grafikon 15. Ispitanici prema kriznim situacijama s kojima su se susreli

Izvor: izrada autora

Iz grafičkog prikaza se može utvrditi da je najčešća krizna situacija s kojom su se susreli ispitanici Overbooking s kojim se susrelo 45 ispitanika, dok se najmanji broj ispitanih zaposlenika susreo sa trovanjem hranom (2 ispitanika) kao kriznom situacijom.



Grafikon 16. Hoteli prema postojanju plana za upravljanje u kriznim situacijama

Izvor: izrada autora

Prema postojanju plana upravljanja kriznim situacijama u hotelu najveći broj ispitanika je potvrdno odgovorio (25 ispitanika; 49,02%), dok najmanji broj ispitanika ne zna je li u hotelu postoji jasan plan upravljanja kriznim situacijama (4 ispitanika; 7,84%).

Razina implementacije kriznog upravljanja je ispitana upotrebom 6 tvrdnji na koje su ispitanici iskazivali stupanj slaganja s ponuđenim tvrdnjama u rasponu od 1 do 5 gdje vrijednost 1 upućuje na potpuno neslaganje, dok vrijednost 5 upućuje na potpuno slaganje. Vrijednost 3 je centralna vrijednost, te upućuje na indiferentnost, odnosno ispitanici se niti slažu niti ne slažu s ponuđenom tvrdnjom. Vrijednosti veće od 3 upućuju na slaganje.

Tablica 9. Deskriptivna statistika: prvi dio ankete

	Hotel posjeduje interna pravila i procedure za postupanje u kriznim situacijama.	Jasno je definirano tko snosi glavnu odgovornost ukoliko dođe do krizne situacije.	Hotel u kojem radim je pripremljen ukoliko dođe do krize.	Hotel vodi evidenciju podataka o prošlim kriznim situacijama.	U hotelu postoji formirani krizni tim za potencijalne krizne situacije.	Postoji priručnik za reagiranje u kriznim situac.	Nužno je da poduzeće ima plan za upravljanje kriznim situacijama.	Razina implement-acije kriznog upravljanja
N	51	51	51	51	51	51	51	51
Prosjek	3,59	3,27	3,33	3,67	3,92	3,10	3,58	3,50
Medijan	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,43
Mod	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,29
Std. dev.	1,10	1,10	1,16	1,11	0,87	1,50	1,18	0,57
Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
Mak.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,71

Izvor: izrada autora

Prosječna razina implementacije kriznog upravljanja je 3,50 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,57 bodova. Riječ je o visokoj razini implementacije (aritmetička sredina veća od vrijednosti 3). Najniža razina implementacije kriznog upravljanja je utvrđena na tvrdnju da u hotelu postoji priručnik za reagiranje u kriznim situacijama gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,10 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,50, dok je najviša razina implementacije kriznog upravljanja utvrđena na tvrdnju da u hotelu postoji formirani krizni tim za potencijalne krizne situacije gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,92 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,87.

Razina implementacije kriznog upravljanja posjedovanih znanja za upravljanje krizama je ispitana upotrebom 3 tvrdnje na koje su ispitanici iskazivali stupanj slaganja s ponuđenim tvrdnjama u rasponu od 1 do 5 gdje vrijednost 1 upućuje na potpuno neslaganje, dok vrijednost 5 upućuje na potpuno slaganje. Vrijednost 3 je centralna vrijednost, te upućuje na indiferentnost, odnosno ispitanici se niti slažu niti ne slažu s ponuđenom tvrdnjom. Vrijednosti veće od 3 upućuju na slaganje.

Tablica 10. Deskriptivna statistika: drugi dio ankete

	Često imamo organizirane edukacije zaposlenika za postupanje u kriznim situacijama.	Upoznat sam o mogućim potencijalnim kriznim situacijama vezanim za hotelske kompanije.	Ukoliko dođe do krizne situacije znam kako reagirati.	Razina posjedovanih znanja za upravljanje krizama
N	51	51	51	51
Prosjek	3,82	3,59	3,39	3,60
Medijan	4,00	4,00	3,00	3,67
Mod	5,00	3,00	3,00	3,33
Std. devijacija	0,99	0,85	1,27	0,60
Minimum	2,00	1,00	1	2,33
Maksimum	5,00	5,00	5	5,00

Izvor: izrada autora

Prosječna razina posjedovanih znanja za upravljanje krizama je 3,60 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,60. Riječ je o visokoj razini posjedovanih znanja (aritmetička sredina veća od vrijednosti 3). Najniža razina posjedovanih znanja je utvrđena na tvrdnju "Ukoliko dođe do krizne situacije znam kako reagirati" gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,39 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,27, dok je najviša razina slaganja utvrđena na tvrdnju "Često imamo organizirane edukacije zaposlenika za postupanje u kriznim situacijama" gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,82 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,99.

Tablica 11. Deskriptivna statistika: učestalost kriznih situacija

Često se susrećemo s kriznim situacijama.	
N	51
Prosjek	1,35
Medijan	1,00
Mod	1
Standardna devijacija	,483
Minimum	1
Maksimum	2

Izvor: izrada autora

Učestalost susretanja sa kriznim situacijama je 1,35 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,48. Riječ je o rijetkom događaju.

Testiranje hipoteza

H1: Krizni menadžment na području Splitsko-dalmatinske županije ima veliki značaj.

Hipoteza se testira T-testom.

Tablica 12. Deskriptivna statistika: razina implementacije kriznog upravljanja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
Razina implementacije kriznog upravljanja	51	3,50	,57	,08

Izvor: izrada autora

Prosječna razina implementacije kriznog upravljanja je 3,50. Testiranje u odnosu na indiferentnu vrijednost 3 provodi se upotrebom T-testa za jedan nezavisan uzorak gdje se kao kontrolna vrijednost postavlja vrijednost 3.

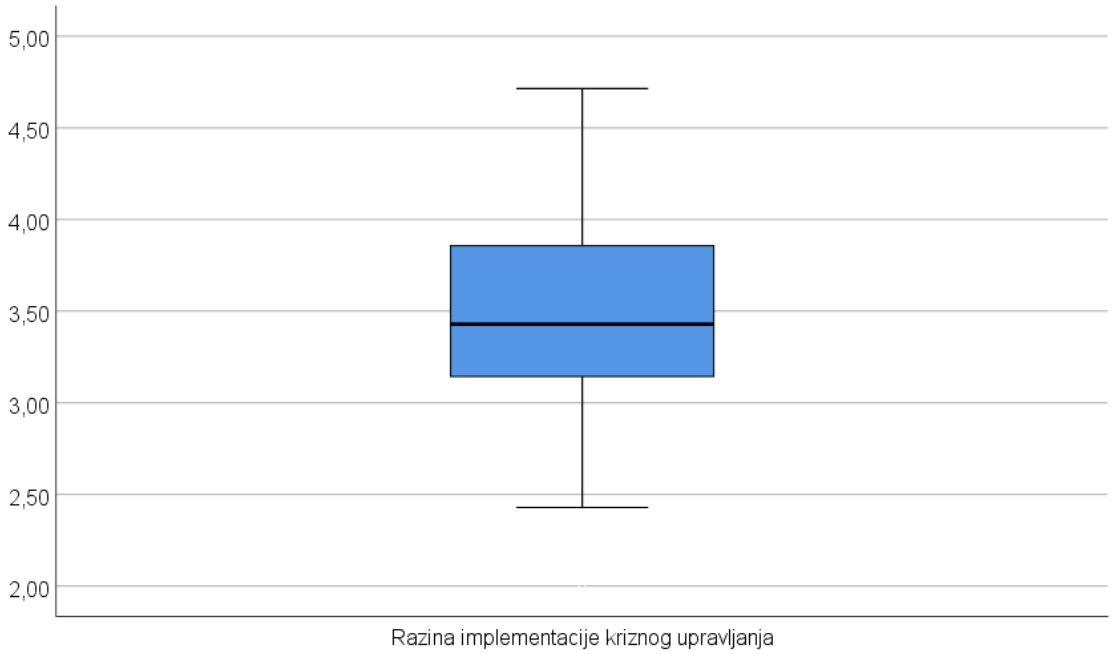
Tablica 13.: T-test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (1-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval oftheDifference	
					Lower	Upper
Razina implementacije kriznog upravljanja	6,216	50	<0,001	,50	,34	,66

Izvor: izrada autora

Empirijska t vrijednost 6,216 upućuje na zaključak da je prosječna razina implementacije kriznog upravljanja veća od granične vrijednosti 3, odnosno postoji visoka razina implementacije kriznog upravljanja.

Zaključak je donesen pri empirijskoj vrijednosti <0,001.



Grafikon 17. Razina implementacije kriznog upravljanja

Izvor: izrada autora

Tablica 14. Deskriptivna statistika: razina posjedovanja znanja

	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
Razina posjedovanih znanja za upravljanje krizama	51	3,60	,60	,08

Izvor: izrada autora

Prosječna razina posjedovanih znanja za upravljanje krizama je 3,60 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 3,60. Je li riječ o visokoj razini posjedovanja znanja testira se T-testom za jedan nezavisan uzorak.

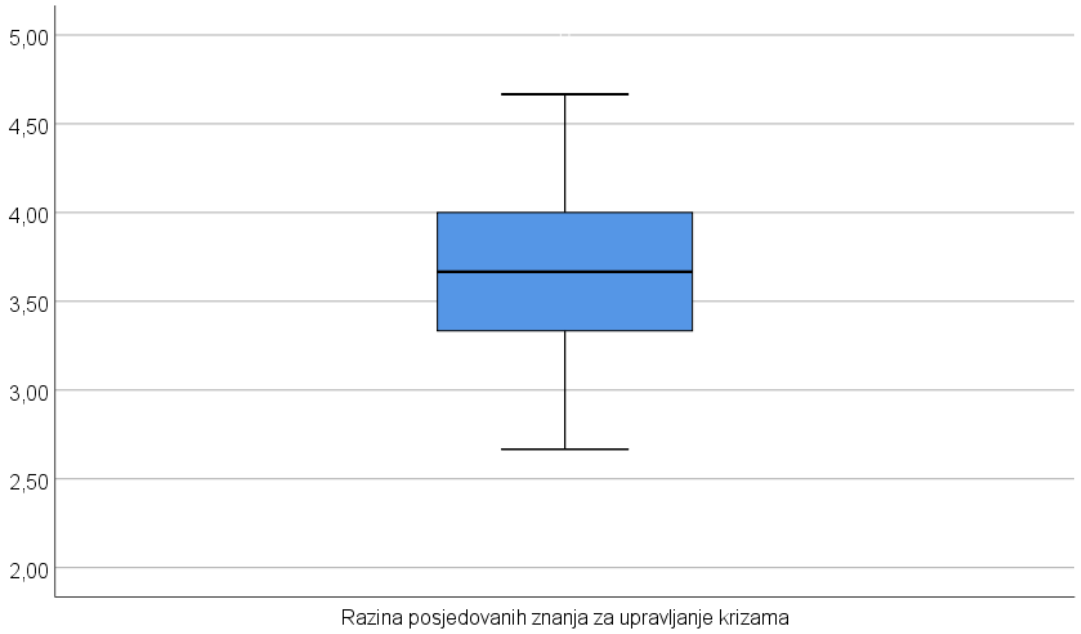
Tablica 15. T-test razine posjedovanja znanja

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (1-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval oftheDifference	
					Lower	Upper
Razina posjedovanih znanja za upravljanje krizama	7,156	50	<0,001	,60	,43	,77

Izvor: izrada autora

Empirijska t vrijednost 7,156 upućuje na zaključak da je prosječna razina razna posjedovanih znanja za upravljanje krizama veća od granične vrijednosti 3, odnosno postoji visoka razina posjedovanih znanja za upravljanje krizama.

Zaključak je donesen pri empirijskoj vrijednosti <0,001.



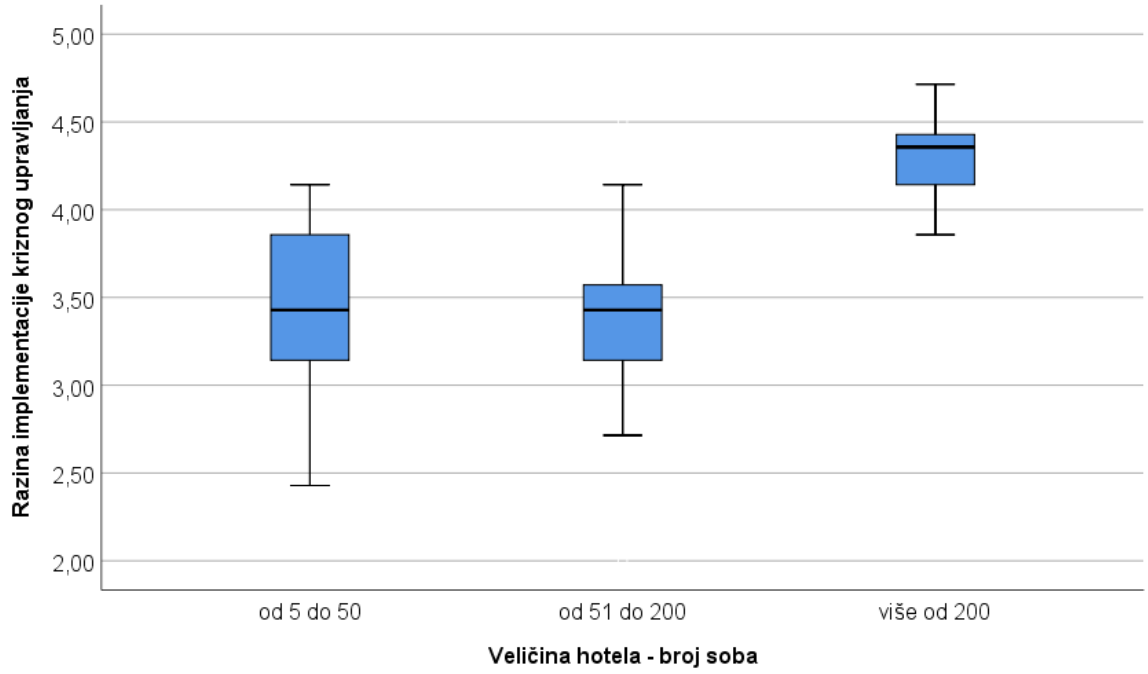
Grafikon 18. Razina posjedovanja znanja za upravljanje krizama

Izvor: izrada autora

Nakon provedenog testiranja utvrđeno je da postoji visoka razina implementacije kriznog upravljanja kod hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji, kao i visoke razine posjedovanih znanja za upravljanje krizama, slijedom čega se može donijeti zaključak da se hipoteza prihvaća kao istinita.

H2: Veliki hoteli imaju implementirano krizno upravljanje, dok u manjim hotelima to najčešće nije slučaj.

Hipoteza se testira Anova testom.



Grafikon 19. Razina implementacije kriznog upravljanja prema veličini hotela

Izvor: izrada autora

Iz grafičkog prikaza se može utvrditi da je viša razina implementacije kriznog upravljanja utvrđena kod hotela koji broje više od 200 soba u odnosu na hotele koji broje do 200 soba. Razlika među promatranim skupinama testira se ANOVA testom.

Tablica 16. ANOVA test

Razina implementacije kriznog upravljanja					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
BetweenGroups	4,511	2	2,255	9,170	<,001
WithinGroups	11,805	48	,246		
Total	16,316	50			

Izvor: izrada autora

Na temelju empirijske F vrijednosti 9,17 se može utvrditi postojanje razlike u razini implementacije strateškog upravljanja među promatranim skupinama hotela prema veličini mjerenoj brojem soba. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001.

Razlike među promatranim skupinama dodatno su testirane post hoc LSD testom.

Tablica 17. Post hoc LSD test

DependentVariable: Razina implementacije kriznog upravljanja						
(I) Veličina hotela	(J) Veličina hotela (broj soba)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Od 5 do 50 soba	Od 51 do 200	,05	,15	,759	-,26	,36
	Više od 200	-,89*	,24	<,001	-1,37	-,41
Od 51 do 200 soba	Od 5 do 50	-,05	,15	,759	-,36	,26
	Više od 200	-,94*	,22	<0,001	-1,38	-,49
Više od 200 soba	Od 5 do 50	,89*	,24	<0,001	,41	1,37
	Od 51 do 200	,94*	,22	<0,,001	,49	1,38
*. Themeandifferenceissignificant at the 0.05 level.						

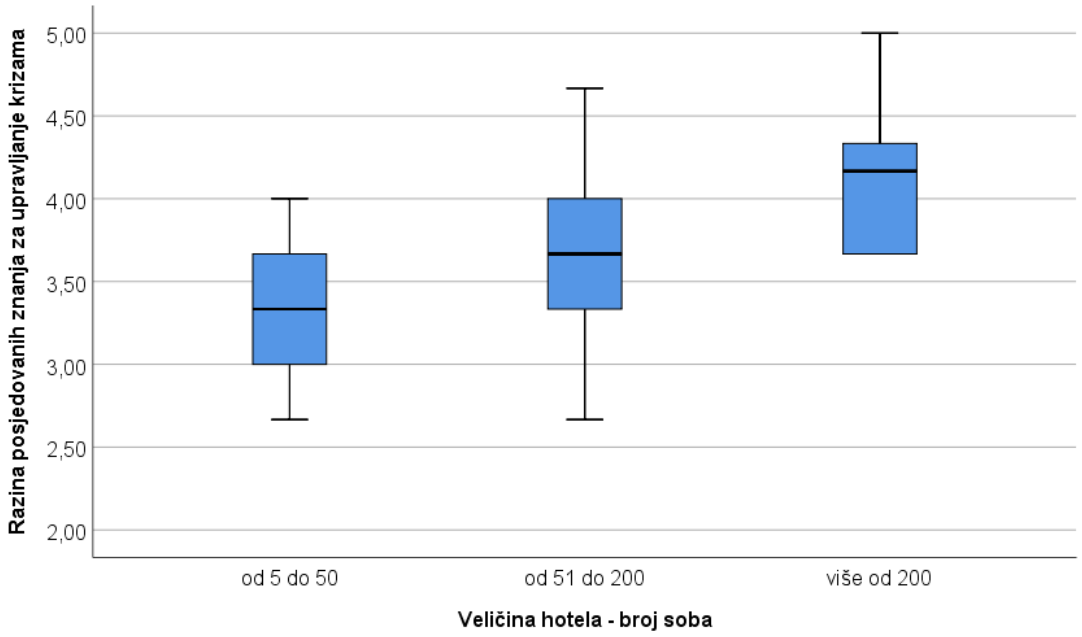
Izvor: izrada autora

Razlika u implementaciji kriznog upravljanja među hotelima koji imaju od 5 do 50 soba, te koji imaju od 51 do 200 soba nije utvrđena (emp. p=0,759), dok je razlika obje skupine hotela u odnosu na skupinu hotela koji broje više od 200 soba statistički značajna (empirijske p vrijednosti <0,001), odnosno najviša je razina implementacije kriznog upravljanja među hotelima koji broje više od 200 soba.

Slijedom utvrđenih razlika se može donijeti zaključak da se hipoteza H2 kojom se pretpostavlja da veliki hoteli imaju implementirano krizno upravljanje, dok u manjim hotelima to najčešće nije slučaj prihvaća kao istinita.

H3: Menadžeri u velikim i kvalitetnijim hotelima posjeduju potrebna znanja za upravljanje krizama.

Hipoteza se testira Anova testom.



Grafikon 20. Razina posjedovanja znanja za upravljanje krizama prema veličini hotela

Izvor: izrada autora

Iz grafičkog prikaza se može utvrditi da porastom veličine hotela mjerene brojem soba raste i percipirana razina posjedovanih znanja za upravljanje krizama. Je li riječ o statistički značajnim razlikama među promatranim skupinama testira se ANOVA testom.

Tablica 18. ANOVA test

Razina posjedovanih znanja za upravljanje krizama					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,789	2	1,895	6,397	,003
Within Groups	14,215	48	,296		
Total	18,004	50			

Izvor: izrada autora

Na temelju empirijske F vrijednosti 6,937 se može utvrditi postojanje razlike u razini percipiranih posjedovanih znanja za upravljanje krizama među promatranim skupinama hotela prema veličini mjerenoj brojem soba. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti 0,003.

Razlike među promatranim skupinama dodatno su testirane post hoc LSD testom.

Tablica 19. Post hoc LSD test

Dependent Variable: Razina posjedovanih znanja za upravljanje krizama						
(I) Veličina hotela	(J) Veličina hotela	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					LowerBound	UpperBound
Od 5 do 50 soba	Od 51 do 200 soba	-,40*	,17	,024	-,74	-,06
	Više od 200 soba	-,90*	,26	,001	-1,42	-,37
Od 51 do 200 soba	Od 5 do 50 soba	,40*	,17	,024	,06	,74
	Više od 200 soba	-,50*	,24	,046	-,99	-,01
Više od 200 soba	Od 5 do 50 soba	,90*	,26	,001	,37	1,42
	Od 51 do 200 soba	,50*	,24	,046	,01	,99
*. Themeandifferenceissignificant at the 0.05 level.						

Iz LSD post hoc test rezultata se može utvrditi da empirijske p vrijednosti o postojanju razlika u razini percepcije posjedovanih znanja za upravljanje krizama među svim promatranim kategorijama manje od 5% (0,024; 0,046 te 0,001), slijedom čega se može donijeti zaključak da postoji statistički značajna razlika u razini percepcije posjedovanih znanja za upravljanje krizama. Najniža razina percepcije posjedovanih znanja o upravljanju krizama je utvrđena kod hotela koji broje od 5 do 50 soba, dok je najviša razina utvrđena među hotelima koji broje više od 200 soba.

Slijedom rezultata provedenog testiranja se može donijeti zaključak da se hipoteza H3 kojom se pretpostavlja da menadžeri u velikim i kvalitetnijim hotelima posjeduju potrebna znanja za upravljanje krizama prihvaća kao istinita.

4.3. Rasprava

U ovom radu je kao instrument istraživanja korišten anketni upitnik. Istraživanje je provedeno na uzorku od 51 osobe, na području Splitsko-dalmatinske županije, a istraživanje se provodilo

postavljanjem pitanja o sociodemografskim obilježjima i organizacijskim specifičnostima hotela.

Na početku rada su postavljene tri hipoteze.

- H1: Krizni menadžment na području Splitsko-dalmatinske županije ima veliki značaj.
- H2: Veliki hoteli imaju implementirano krizno upravljanje, dok u manjim hotelima to obično nije slučaj.
- H3: Menadžeri u velikim i kvalitetnijim hotelima posjeduju potrebna znanja za upravljanje krizama.

Hipoteze su testirane upotrebom T-testa za jedan nezavisan uzorak gdje se testira razlika u prosječnoj vrijednosti u odnosu na graničnu vrijednost, dok se testiranje razlika među skupinama hotela provodi ANOVA testom sa LSD post hoc testom.

Nakon provedenog testiranja utvrđeno je da postoji visoka razina implementacije kriznog upravljanja kod hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji, kao i visoke razine posjedovanih znanja za upravljanje krizama, slijedom čega se može donijeti zaključak da se hipoteza prihvaća kao istinita. Također, utvrđuje se da veliki hoteli imaju implementirano krizno upravljanje, dok u manjim hotelima to najčešće nije slučaj. Provedenim testiranjem se može donijeti zaključak da menadžeri u velikim i kvalitetnijim hotelima posjeduju potrebna znanja za upravljanje krizama.

5. ZAKLJUČAK

Uslijed učestalih i brzih promjena u današnjem poslovnom svijetu, poslovne krize sastavni su dio poslovanja te nijedno poduzeće nije imuno na njih, bez obzira na svoju veličinu i snagu. Iako se poslovna kriza interpretira kao neželjena pojava koja šteti primarnim ciljevima, nije nesavladiva, a posljedice naknadno mogu imati i pozitivan efekt na poslovanje poduzeća kao što su novi smjerovi u poslovanju, promjene u menadžmentu, promjene u ciljevima i strategiji poduzeća, itd. Kod većine slučajeva propasti poduzeća krivac je menadžment, odnosno pogreške u vođenju, stoga je potrebno proširiti znanja o poslovnoj krizi kako bi se ona izbjegla ili njene posljedice umanjile.

Najbolje rješenje za sprječavanje pojave krize i njezino širenje je otkrivanje izvora. U tom slučaju ne smije izostati pravovremena reakcija menadžmenta da prepoznaju da je kriza uslijedila. Krize mogu biti potaknute iz interne ili eksterne okoline, a krizni menadžment ima ključnu ulogu u izbjegavanju nastanka krize ili oporavku poduzeća ukoliko je kriza već nastupila. Krize s kojima se menadžeri susreću u poslovanju imaju tri faze: potencijalna kriza, latentna krize i akutna kriza. Potencijalna kriza ukazuje na da postoji mogućnost da do krize dođe iako je poduzeće još uvijek u normalnom stanju. Latentna kriza označava postojanje krize unutar poduzeća koju je teško identificirati uobičajenim postupcima, već je potrebno korištenje posebnih metoda i pokazatelja. Akutna kriza predstavlja jasno uočljivu krizu unutar poduzeća gdje su pokazatelji jasno vidljivi unutar procesa poslovanja.

Svaki menadžer ima svoj stil upravljanja pa se tako svaki menadžment razlikuje kad su u pitanju pogledi na stanje i način donošenja odluka. Upravo zbog različitih stilova dolazi do toga da neki krizni menadžeri rješavaju krizne situacije dok drugi ne uspijevaju. Vrlo je važno kakav pristup menadžer treba imati. Iz svega ovoga do sada jasno je da preveliki optimizam nije karakterističan za krizne menadžere jer oni susreću najgore stvari te se moraju suočiti s njima. Također vrlo je bitno zaključiti da menadžeri nisu samo vođe nego ih zanimaju i sve „sitnice“ oko provođenja poslovnih procesa i djelovanja mehanizama unutar poduzeća. Otvorena komunikacija i etičnost očigledno su značajne za promjenu klime u poduzećima u kojima je korupcija bila normalna pojava. Niti najmanji opseg krize u najmanje bitnom segmentu poslovanja ne predstavlja bezazlenu situaciju za poduzeće jer bi

ono trebalo funkcionirati kao homogena cjelina. Zbog toga bi poduzeća, neovisno o veličini, trebala kontrolirati svaki segment poslovanja i upravljati operativnim i drugim rizicima te po mogućnosti i s rizicima nastajanja poslovne krize. Ukoliko se menadžment nađe u krizi, u teoriji postoji sedam faza izlaska iz krize. To su: faza priznanja postojanja problema, faza definiranja menadžmenta, faza preuzimanja kontrole, faze evaluacije, faza hitnosti, faza stabilizacije i faza povratka rasta.

Menadžment hotela se razlikuje od menadžmenta drugih poduzeća zbog toga što je vlasnicima hotela primarni cilj zadovoljavanje potreba gostiju hotela dok je vlasnicima poduzeća cilj ostvarivanje što veće dobiti.

U prikazanoj anketi vidljiva je važnost i uloga menadžera u kriznoj situaciji. Oni moraju voditi brigu o svim negativnim efektima koji mogu ugroziti poduzeće, te se neprestano informirati o situaciji na tržištu što uključuje hotele koji su se u ranijim razdobljima već susreli sa krizama. Dobra komunikacija bitna je za svaki poslovni uspjeh. Anketnim istraživanjem je utvrđeno da je najčešća krizna situacija s kojom su se susreli ispitanici overbooking, dok se najmanji broj ispitanih susreo sa trovanje hranom. 25 ispitanika; 49,02% je odgovorilo da postoji plan upravljanja u kriznim situacijama, dok je 22 ispitanika; 43,14% odgovorilo da nemaju plan upravljanja kriznim situacijama dok, 4 ispitanika; 7,84% ne zna da li imaju plan izlaska iz krizne situacije.

Testiranjem je utvrđeno da u Splitsko-dalmatinskoj županiji postoji visoka razina posjedovanih znanja za upravljanje krizama, da veliki hoteli imaju implementirano krizno upravljanje, dok u manjim hotelima to najčešće nije slučaj te da menadžeri u velikim i kvalitetnijim hotelima posjeduju potrebna znanja za upravljanje krizama.

Danas nije upitno hoće li se poduzeće tijekom svog životnog vijeka susresti s krizom, već je pitanje pripremljenosti poduzeća na učinkovito upravljanje krizom. Zato za poduzeća postaje egzistencijalno važno anticipiranje kriznih situacija, a u tome mu pomaže krizni menadžment.

POPIS LITERATURE

1. Adizes, I. K.: Kako upravljati u vrijeme krize: (i kako je, prije svega, izbjeći), ASEE, Zagreb, 2009
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
3. Birker, K.; Pepels, W. (Hrsg.): HandbuchKrisenbewußtes Management, Krisenvor-beugungundUnternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin, 2000.
4. Bulajić, M.: Krizno komuniciranje, Medix 16 (87-88), 2010., str. 87-88
5. Certo, S. C., Certo, S. T.: Moderni menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 2008.
6. Čengić D., Butigan R., Kerovec, N., Poljanec Borić S., Poduzeća, kriza i strategije opstanka, Zaklada Konrada Adenauera, Zagreb , 2011.
7. Čevra, A.: Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016.
8. Dropulić Ružić, M.: Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske, Ekonomska misao i praksa (1), 2011., str. 171-201
9. Državni zavod za statistiku - službene stranice, URL: https://www.dzs.hr/ (10. svibnja 2019.)
10. Dujanić, M.: Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2007.
11. Hendija, Z.: Krizni menadžment u MT, URL: http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%20201314/MT%202013_03_krizni%20management_21%2011%202013.pdf (10. svibnja 2019.)
12. Hrvatska gospodarska komora - službene stranice, URL: www.hgk.hr (10. svibnja 2019.)
13. Hrvatska turistička zajednica - službene stranice, URL: https://htz.hr/hr-HR (10. svibnja 2019.)
14. Ivanović, V.: Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, Međunarodne studije 14 (2), 2014., str. 10-28
15. Kadlec, Ž., Bedeković, M.: Komunikacija i upravljanje krizom u turizmu, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 7 (4), 2013., str. 313-320

16. Kešetović, Ž.; Toth, I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Visoka škola za sigurnost s pravom javnosti i Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti u Zagrebu, Velika Gorica, 2012.
17. Kokeza, A.: Krizno upravljanje u hotelskim kompanijama u Splitsko-dalmatinskoj županiji – diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2016.
18. Kružić D.: Krizni menadžment - skripta, Ekonomski fakultet Split, Split, 2015.
19. Lamza-Maronić, M.; Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.
20. Lamza-Maronić, M.; Glavaš, J.; Lepešić, D.: Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2009.
21. Legčević, J.; Taučer, K: Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski vjesnik 27 (1), 2014., str. 199-208.
22. Lovrinčević, M.; Glamuzina, M.; Kružić, D.: Menadžerski odgovor na poslovnu krizu – od uočavanja kriznih simptoma do primjene kriznih strategija, Menadžment, vodstvo i organizacija u 21. stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2013.
23. Luecke, R.: Upravljanje kriznim situacijama, Zgombić&Partneri, Zagreb, 2005.
24. Osmanagić Bedenik, N.: Kriza kao šansa - Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
25. Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 8 (1), 2010., str. 101-118
26. Petar, S.; Laušić, M.: Sigurnosne procedure u hotelima, Acta Turistica Nova 4 (2), 2010., str. 201-218
27. Poslovni dnevnik - službene stranice, URL: http://www.poslovni.hr/ (10. svibnja 2019.)
28. Riha, Ž.: Sve što ste željeli znati o kriznom komuniciranju, URL: https://www.prglas.com/sve-sto-ste-zeljeli-znati-o-kriznom-komuniciranju/ (24. studenog 2019.)
29. Rouse J. M.; Rouse, S.: Poslovne komunikacije - kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005.
30. Sučević, D.: Krizni menadžment, Lider press, Zagreb, 2010.
31. Tipurić, D. :Strategije u kriznim situacijama - prezentacijski materijali, URL: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-10%20%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf (22. studenog 2019.)

32. Tomić, Z., Milas, Z.: Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao 44 (1), 2007., str. 137-149
33. Turistička zajednica Splitsko-dalmatinske županije: Opći podatci, URL: https://www.dalmatia.hr/hr/srednja-dalmacija/opci-podaci (7. svibnja 2019.)
34. Turistička zajednica Splitsko-dalmatinske županije: Statistička analiza turističkog prometa 2018., Dalmatia, Split, 2019.
35. Vidak, I.: Komunikacija – pojam i obilježja, URL: https://www.scribd.com/document/363235613/2-Komunikacija-1-pdf (24. studenog 2019.)
36. Vidaković, S.: Osnovi kriznog menadžmenta, Naučni skup sa međunarodnim učešćem, Univerzitet Sinergija, 2009.

POPIS TABLICA

Tablica 2. Dolasci prijavljenih turista za razdoblje siječanj - listopad 2019./2018. po odabranim županijama

Tablica 2. Indeksi dolazaka za razdoblje siječanj - listopad 2019./2018. u odabranim županijama

Tablica 3. Noćenja prijavljenih turista za razdoblje siječanj - listopad 2019./2018. po odabranim županijama (svi kapaciteti)

Tablica 4. Indeksi noćenja za razdoblje siječanj - listopad 2019./2018. u odabranim županijama

Tablica 5. Top 10 destinacija Hrvatske prema hotelskom turističkom prometu (mjereno noćenjima) u listopadu 2019.

Tablica 6. Prosječne vrijednosti slaganja menadžera sa postavljenim tvrdnjama

Tablica 7. Deskriptivna analiza: Dob ispitanika

Tablica 8. Deskriptivna analiza: Broj zaposlenika u hotelu

Tablica 9. Deskriptivna statistika: prvi dio ankete

Tablica 10. Deskriptivna statistika: drugi dio ankete

Tablica 11. Deskriptivna statistika: učestalost kriznih situacija

Tablica 12. Deskriptivna statistika: razina implementacije kriznog upravljanja

Tablica 13. T-test

Tablica 14. Deskriptivna statistika: razina posjedovanja znanja

Tablica 15. T-test razine posjedovanja znanja

Tablica 16. ANOVA test

Tablica 17. Post hoc LSD test

Tablica 18. ANOVA test

Tablica 19. Post hoc LSD test

Tablica 18. ANOVA test

Tablica 19. Post hoc LSD test

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Najučestalije krizne situacije u dosadašnjem poslovanju hotela
Grafikon 2. Krizne situacije s kojima su se ispitanici susretali
Grafikon 3. Ocjena znanja ispitanika o trenutnim krizama u hotelima
Grafikon 4. Učestalost pojavljivanja krize ispitanika na radnom mjestu
Grafikon 5. Ispitanici prema spolu
Grafikon 6. Ispitanici prema stručnoj spremi
Grafikon 7. Ispitanici prema godinama radnog staža
Grafikon 8. Ispitanici prema starosnoj dobi
Grafikon 9. Ispitanici prema radnom mjestu
Grafikon 10. Hoteli prema kategorijama
Grafikon 11. Hoteli prema veličini
Grafikon 12. Hoteli prema tipu poslovanja
Grafikon 13. Hoteli prema broju zaposlenika
Grafikon 14. Ispitanici prema kriznom menadžmentu kao sastavnom dijelu poslovanja
Grafikon 15. Ispitanici prema kriznim situacijama s kojima su se susreli
Grafikon 16. Hoteli prema postojanju plana za upravljanje u kriznim situacijama
Grafikon 17. Razina implementacije kriznog upravljanja
Grafikon 18. Razina posjedovanja znanja za upravljanje krizama
Grafikon 19. Razina implementacije kriznog upravljanja prema veličini hotela
Grafikon 20. Razina posjedovanja znanja za upravljanje krizama prema veličini hotela

SAŽETAK

U ovom istraživanju se ispituju faktori koji utječu na odlučivanje u kriznim situacijama kod upravljanja hotelima u Splitsko dalmatinskoj županiji. Rad daje uvid u postojanje brojnih razlika kod upravljanja hotelima, koje nastaju s obzirom na veličinu hotela, menadžment, kategorizaciju itd. U radu je objašnjeno što je krizni menadžment i koje su njegove temeljne strategije.

Rezultati istraživanja u prikazanoj anketi ukazuju na važnost i ulogu menadžera u kriznoj situaciji. Oni moraju voditi brigu o svim negativnim efektima koji mogu ugroziti poduzeće. Dobra komunikacija bitna je za svaki poslovni uspjeh. Istraživanjem je utvrđeno da u Splitsko-dalmatinskoj županiji postoji visoka razina posjedovanih znanja za upravljanje krizama, da veliki hoteli imaju implementirano krizno upravljanje, dok u manjim hotelima to najčešće nije slučaj te da menadžeri u velikim i kvalitetnijim hotelima posjeduju potrebna znanja za upravljanje krizama.

Ključne riječi: krizni menadžment, hoteli, Splitsko dalmatinska županija.

SUMMARY

This research examines the factors that influence decision-making in crisis situations in hotel managmenet is Split-Dalmatia County. The paper provides insight into the existence of numerous differences in hotel managment, which arise with regard to hotel size, managment, categorization, etc.

The paper explains what crisis managment is and wath its basic strategies are. The results of the research in the presented survey indicate the importance and role of managers in a crisis situation. They must take care of all the negative effects that can endanger to any business success. The research established that in the Split-Dalmatia County there is a hihg level of knowledge for crisis managment, that large hotels have implemented crisis managment, while in smaller hotels this is usually not the case and that managers in large and better hotels have the necessary knowledge for crisis managment.

Key words: crisis managment, hotels, Split-Dalmatia County

PRILOG 1. - ANKETA

Poštovani,

molim Vas da za potrebe diplomskog rada na temu **„Koncept kriznog upravljanja u turizmu - primjer hotela Splitsko-dalmatinske županije“** izdvojite 5 minuta i ispunite anketni upitnik.

Istraživanje se temelji na uzorku hotela na području Splitsko-Dalmatinske županije.

Opći cilj rada je ukazati na važnost i značaj kriznog upravljanja u turizmu, a posebno u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

Molim Vas da pozorno pročitate navedena pitanja te zaokružite odgovor kojeg smatrate ispravnim. Anketa je u potpunosti anonimna i Vaši će se koristiti isključivo u znanstveno - istraživačke svrhe.

Unaprijed zahvaljujem.

1. Spol M - Ž

2. Dob _____ (navršen broj godina)

3. Stručna sprema
   - NKV
   - SSS
   - VŠS
   - VSS
   - Magisterij i doktorat

4. Radno mjesto:
   - Upravljačka pozicija
   - Izvršna pozicija
   - Oboje

5. Godine radnog staža:
   - Manje od 5 godina
   - Od 5 do 10 godina
   - Od 10 do 20 godina

- Više od 20 godina

6. Kategorija hotela:
   - 2 zvjezdice
   - 3 zvjezdice
   - 4 zvjezdice
   - 5 zvjezdica

7. Veličina hotela:
   - kapacitet od 5 do 50 soba,
   - od 51 do 200 soba i
   - više od 200 soba.

8. Hotel posluje kao:
   - dio hotelskog lanca
   - neovisno

9. Broj zaposlenika u hotelu:
   - Manje od 10
   - Od 11 do 20
   - Od 21 do 30
   - Od 31 do 40
   - Od 41 do 50
   - Više od 50

10. Koliko dugo posluje hotel u kojem ste zaposleni?
    - Manje od 5 godina
    - Od 5 do 10 godina
    - Od 10 do 20 godina
    - Više od 20 godina

11. Krizni menadžment je sastavni dio vašeg poslovanja?
    - Da
    - Ne
    - Ne znam

12. U hotelu postoji jasan plan upravljanja kriznim situacijama?

- Da
- Ne
- Ne znam

13. S kojim kriznim situacijama ste se kao djelatnik hotela susretali prilikom rada u istom? (Mogućnost odabira više odgovora)

- Nedovoljna popunjenost kapaciteta
- Neplaćanje od strane glavnih kupaca
- Overbooking
- Požar
- Trovanje hranom
- Nezadovoljstvo gostiju
- Gubitak osobnih stvari gostiju
- Intervencija hitne medicinske pomoći
- Ozljeda ili nesreća
- Ostalo _____

14. Molim da iskažete stupanj Vašeg slaganja s sljedećim tvrdnjama (na ljestvici ocjene od 1 do 5 gdje je ocjena 1 „u potpunosti se ne slažem“, dok je ocjena 5 „u potpunosti se slažem“ iskažite stupanj slaganja s tvrdnjama).

TVRDNJA	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Često imamo organizirane edukacije zaposlenika za postupanje u kriznim situacijama.					
Hotel posjeduje interna pravila i procedure za postupanje u kriznim situacijama.					
Jasno je definirano tko snosi glavnu odgovornost ukoliko dođe do krizne situacije.					
Upoznat sam o mogućim potencijalnim kriznim situacijama vezanim za hotelske kompanije.					
Ukoliko dođe do krizne situacije znam kako reagirati.					
Hotel u kojem radim je pripremljen ukoliko dođe do krize.					
Često se susrećemo s kriznim situacijama.					

Hotel vodi evidenciju podataka o prošlim kriznim situacijama.					
U hotelu postoji formirani krizni tim za potencijalne krizne situacije.					
Postoji priručnik za reagiranje u kriznim situacijama.					
Nužno je da poduzeće ima plan za upravljanje kriznim situacijama.					