

# KRIZNO UPRAVLJANJE U HOTELSKIM KOMPANIJAMA U SPLITSKO DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

---

Kokeza, Anamarija

Master's thesis / Diplomski rad

2016

*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:124:866981>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-05-18**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**



**DIPLOMSKI RAD**

**KRIZNO UPRAVLJANJE U HOTELSKIM  
KOMPANIJAMA U SPLITSKO DALMATINSKOJ  
ŽUPANIJI**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Dejan Kružić**

**Student:**

**Anamarija Kokeza univ. bacc. oec**

**Broj indeksa: 2142317**

**Split, kolovoz, 2016.**

# SADRŽAJ

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD .....                                                                          | 3  |
| 1.1. Problem i predmet istraživanja .....                                              | 3  |
| 1.2. Ciljevi istraživanja .....                                                        | 6  |
| 1.3. Metode istraživanja.....                                                          | 7  |
| 1.4. Doprinos istraživanja .....                                                       | 8  |
| 1.5. Struktura rada .....                                                              | 9  |
| 2. ODREĐENJE I ZADAĆA KRIZNOG MENADŽMENTA .....                                        | 10 |
| 2.1. Definiranje pojma kriza .....                                                     | 10 |
| 2.2. Definiranje kriznog menadžmenta.....                                              | 14 |
| 2.3. Uloga i zadaća kriznog menadžmenta .....                                          | 19 |
| 2.4. Krizni tim.....                                                                   | 21 |
| 2.5. Krizno komuniciranje .....                                                        | 23 |
| 3. KRIZNI MENADŽMENT U HOTELSKIM KOMPANIJAMA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI .....    | 28 |
| 3.1. Razvijenost hotelskih kompanija.....                                              | 28 |
| 3.2. Upravljanje krizama u hotelskim kompanijama u Splitsko-Dalmatinskoj županiji..... | 38 |
| 3.3. Rezultati istraživanja .....                                                      | 42 |
| 4. ZAKLJUČAK .....                                                                     | 56 |
| SAŽETAK.....                                                                           | 59 |
| SUMMARY .....                                                                          | 60 |
| LITERATURA.....                                                                        | 61 |
| POPIS SLIKA .....                                                                      | 64 |
| POPIS TABLICA.....                                                                     | 65 |
| POPIS GRAFIKONA .....                                                                  | 66 |
| POPIS PRILOGA.....                                                                     | 67 |

# **1. UVOD**

## **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Krize su uvijek postojale i uvijek će ih biti. Ponekad ih je manje, ponekad više, a neke kao i da se nisu dogodile jer ljudi za njih nisu ni znali. Potrebe ljudi razvijenih zemalja koji imaju dosta slobodnog vremena i znatnu ekonomsku snagu sastavni su dio suvremenog života pa im se zato i poklanja višestruka pažnja. Zbog pojave učestalih nesreća na različitim događajima, došlo je do toga da se sve više pozornosti mora pridavati uvođenju određene vrste opreznosti. Posljedice krize mogu biti propadanje, prestanak rada organizacije, zaokret i oporavak te smanjivanje organizacije, pa je potrebno razviti sustav za uspješno svladavanje krize i omogućavanje daljnjeg poslovanja pri čemu uvelike pomaže organiziranost.

Krizni menadžment ima važnu ulogu u svim organizacijama jer se povećanjem globalizacije povećava i potreba za sigurnošću, a prema tome i potreba za osiguranjem od sve učestalijih pojava različitih kriza. Krizni menadžment uključuje zaštitu ljudi, vlasništva, informacija, a sve u cilju osiguranja sigurnosti.

Krizni menadžment, kao vođenje, planiranje, organizacija, kadroviranje i kontrola aktivnosti ima za cilj postizanje određenih ciljeva kao što su prevencija, priprema, ublažavanje, reagiranje i oporavak nakon nastale krize. Krizni menadžment se organizira kako bi se prepoznale i odredile reakcije prema potencijalnim nesigurnostima.

Tijekom razvoja znanosti o menadžmentu mijenjali su se pristupi izučavanja menadžmenta, mijenjala su se shvaćanja o ulozi i značenju menadžmenta u poslovanju poduzeća pa su se tako mijenjala i stajališta o definiranju funkcija, odnosno poslova i zadataka koje menadžment izvršava. Tako se razlikuje funkcija planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja.

U današnje vrijeme postoje brojne društvene, tehničke, tehnološke, ekološke, političke i ekonomske promjene koje utječu na sve sfere života. Ovi utjecaji su vidljivi i u županijama, pa i u Splitsko-Dalmatinskoj županiji koja je i predmet ovog istraživanja. Kriza tada kod ljudi

izaziva određene reakcije kao što su panika, iznenađenje, šok, strah, nesigurnost ili stres, pa je donošenje odluke o nečemu iznimno složen proces. Zbog toga važno je staviti krizu pod nadzor odnosno dovoljno se dobro pripremiti kako bi se moglo djelovati na pravi način kada se pojavi kriza.

Krizni menadžment u hotelskim poduzećima u Splitsko-Dalmatinskoj županiji nije organiziran kao jedno tijelo koje bi upravljalo krizama već je podijeljen prema područjima djelovanja. Pri tom su neka područja obuhvaćena i imaju razvijen krizni menadžment dok u drugim dijelovima županije to i nije slučaj.

Iako je krizni menadžment relativno kasno postao veoma važan element upravljanja poslovanjem, svaka odgovorna kompanija ga treba imati za slučaj nužde. Velik dio pozitivnog ishoda krizne situacije ovisi o prvoj reakciji koja ne smije biti neracionalna i ne smije voditi poricanju. "Idealno bi bilo kada bi se na prve znakove krize primijenili unaprijed predviđeni planovi i procedure".

Ukoliko dođe do krizne situacije prvi korak kojeg lider treba učiniti jest postavljanje i pojašnjavanje ciljeva i svrhe upravljanja kriznim planom. Drugi korak u procesu je identifikacija jezgre tima za upravljanje krizom koja služi za prepoznavanje svih mogućih kriznih trenutaka s kojima se tvrtka ili bilo koja njezina jedinica može suočiti. Uloga vodstva u ovoj fazi se svodi na osnaživanje jezgre tima koji mora proučiti i analizirati razne krizne attribute kao što su industrija, mjesto, proces ili tržišni pritisci. Sljedeći korak koje vodstvo mora poduzeti jest osiguravanje učinkovite komunikacijske strategije i infrastrukture.

Pravovremena priprema za kriznu situaciju zahtijeva usku povezanost s osobom, odjelom ili tvrtkom zaduženom za odnose s javnošću jer je zbog ugrožavanja imidža nužno detaljno isplanirati komunikacijsku strategiju.

Predmet ovog istraživanja je krizni menadžment u hotelskim poduzećima u Splitsko-Dalmatinskoj županiji. Svaki dio zemlje susreće se sa različitim krizama i svaki dio zemlje na svoj način odlučuje kako će upravljati određenim kriznim situacijama. Krize su različite i krizne situacije mogu biti različitih vrsta i mogu se pojavljivati u različitim oblicima te u različitim sferama ljudskog djelovanja odnosno na različitim područjima. Splitsko-Dalmatinska županija je upravno-teritorijalna jedinica u srednjoj Dalmaciji sa sjedištem u

Splitu. Prostorno je najveća hrvatska županija sa površinom od 14.045 km<sup>2</sup>. Županija ima 16 gradova, 39 općina i 368 naselja. Zemljopisno je podijeljena na tri glavne reljefne cjeline, a to su Zagora, uzak i gusto naseljen obalni pojas i otoci. Najvažnija gospodarska djelatnost ove županije je turizam, dok su proizvodnja i poljoprivreda u opadanju. Zbog održavanja sigurnosti kako u turizmu, tako i u ostalim djelatnostima vrlo je važno razviti krizni menadžment kako bi se zaštitilo stanovništvo i gosti, ali i sveukupno područje Splitsko-Dalmatinske županije. Prema tome, u radu će se govoriti o kriznom menadžmentu u hotelskim poduzećima i njegovu razvoju na području Splitsko-Dalmatinske županije.

Prema podacima Ministarstva turizma Republike Hrvatske iz lipnja 2015. godine dolazimo do brojke od 135 hotela te čak 8893 smještajnih jedinica na području Splitsko-Dalmatinske županije. Prema strukturi po kategorijama i broju kreveta Županija je raspolagala sa 3 hotela 5\* odnosno 982 kreveta, 56 hotela 4\* odnosno 8 528 kreveta, 61 hotel sa 3\* odnosno 8 898 kreveta te 15 hotela sa 2\* odnosno 4 436 kreveta. U Županiji su 3 objekta kategorizirana kao Hotel Baština s ukupno 137 kreveta, 9 objekata su Aparthoteli s ukupno 645 kreveta te 25 objekata su vrste Turističko naselje i Turistički apartmani s ukupno 8 687 kreveta.

Prema financijskim pokazateljima FINA-e u 2014.godini u Splitsko-dalmatinskoj županiji registrirano je ukupno 11 766 poduzetnika gdje 11% čine poduzetnici u djelatnostima Hotela i restorana od čega je 209 registriranih poduzetnika u djelatnosti Hoteli i sličan smještaj.

116 poduzetnika u djelatnosti Hoteli i sličan smještaj završilo je 2014. poslovnu godinu s dobiti te ukupno ostvarenim prihodom od 1.664.370.000 kuna ili 15% više u usporedbi s prethodnom godinom i s ukupnom neto dobiti od 131.249.000 kuna.

Kako bi se razumjela uloga kriznog menadžmenta u Splitsko-Dalmatinskoj županiji, istražiti će se problematika kriznog menadžmenta u županiji kroz definiranje samih pojmova krize i kriznog menadžmenta te uloga i zadaća kriznog menadžmeta. Splitsko-Dalmatinska županija je prostorno najveća županija u Hrvatskoj pa je važnost kriznog menadžmenta od većeg značaja. Uz to, glavna gospodarska djelatnost joj je turizam pa je time važnost upravljanja krizama još i veća.

U skladu sa istraživanjem postaviti će se dvije hipoteze koje će se analizirati i u skladu s tim prihvatiti ili odbaciti temeljem podataka koji će se prikupiti istraživanjem:

H1 Krizni menadžment u hotelskim poduzećima u Splitsko-Dalmatinskoj županiji dobro je razvijen.

H2 Znanja iz kriznog menadžmenta imaju važnu ulogu u preveniranju kriza hotelskih kompanija u Splitsko-Dalmatinskoj županiji.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Opći cilj istraživanja je ukazati na važnost uspostavljanja kriznog menadžmenta u Splitsko-Dalmatinskoj županiji. Ova županija je prostorno najveća u Hrvatskoj i sastoji se od tri cjeline pa je potrebna organizacija kriznog menadžmenta koji će obuhvatiti sve cjeline odnosno dijelove ove županije. Krizni menadžment bitan je kako bi se spriječile i krize hotelskih kompanija u Splitsko-Dalmatinskoj županiji.

Cilj istraživanja bio bi slijedeći:

- ✓ utvrditi kolika je razvijenost kriznog menadžmenta u Splitsko-Dalmatinskoj županiji,
- ✓ utvrditi da li znanja iz kriznog menadžmenta utječu na rad hotelskih poduzeća,
- ✓ utvrditi da li znanja iz kriznog menadžmenta imaju važnu ulogu u prevenciji kriza hotelskih kompanija u Splitsko-Dalmatinskoj županiji.

Ovim radom istražiti će se uspostavljenost kriznog menadžmenta u Splitsko-Dalmatinskoj županiji, način na koji je organiziran krizni menadžment u ovoj županiji te koja su sve područja obuhvaćena kriznim menadžmentom. Također će se istražiti uspostavljenost kriznog menadžmenta u hotelskim kompanijama diljem Splitsko-Dalmatinske županije.

### 1.3. Metode istraživanja

Rad se sastoji od teorijskog dijela i istraživačkog dijela. Teorijski dio rada temelji se na pregledavanju stručne i znanstvene literature. Ovaj dio rada obuhvaća postojeće podatke o problematici o kojoj se vrši istraživanje na temelju pristupam izradi empirijskog dijela rada. Teorijsko istraživanje odnosi se na podatke koji su prikupljeni iz relevantnih znanstvenih članaka, knjiga i internet stranica.

Uz primjenu odgovarajućih metoda dolazimo do ključnih podataka koji su važni za ovo istraživanje. Metode koje su se koristile su (Zelenika, 2000):

- ✓ Metoda analize i sinteze
- ✓ Induktivna i deduktivna metoda
- ✓ Deskriptivna metoda
- ✓ Komparativna metoda

Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na njihove jednostavnije dijelove i elemente. Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije.

Induktivna metoda je sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka u općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva i činjenica dolazi do općih zaključaka, od poznatih pojedinačnih slučajeva polazi se nepoznatom općem, od izučenog neizučenom, od većeg broja pojedinačnih pojava vrše se uopćavanja. Deduktivna metoda je sistematska i dosljedna primjena deduktivnih načina zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni i pojedinačni, a iz općih postavki se dolazi do konkretnih pojedinačnih zaključaka. Ova metoda podrazumijeva poznavanje općih stavova, načela te posjedovanje općih znanja na temelju kojih se shvaća ono što je posebno ili pojedinačno.

Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veze, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Ova metoda se upotrebljava u početnoj fazi istraživanja, a

vrijednost joj je veća ako je jednostavno opisivanje povezano s obrazloženjima o uočenim važnijim obilježjima opisivanih činjenica, pojava, procesa te njihovih zakonitosti, uzročnih veza i odnosa.

Komparativna metoda je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti o ponašanju i intezitetu te razlika među njima. Uz pomoć ove metode dolazi se do raznih uopćavanja, novih zaključaka, koji obogaćuju spoznaju.

#### **1.4. Doprinos istraživanja**

Istraživanje je ukazalo na ulogu kriznog menadžmenta u hotelskim poduzećima u Splitsko-Dalmatinskoj županiji. Analiza odrednica kriznog menadžmenta te djelovanje u različitim situacijama omogućila je isticanje ključnih determinanti za oblikovanje strategija. Osvrt na položaj kriznog menadžmenta u Splitsko-Dalmatinskoj županiji bila je osnova za oblikovanje skupa smjernica za efikasnije i efektivnije primjene kriznog menadžmenta u županiji. Rezultati istraživanja ukazuju na položaj kriznog menadžmenta u Splitsko-Dalmatinskoj županiji, te kolika je njegova važnost u razdoblju krize.

Istraživanjima provedenim u ovom radu ukazalo se na važnost kriznog menadžmenta u hotelskim poduzećima u Splitsko-Dalmatinskoj županiji. Analizirao se utjecaj i važnost znanja iz kriznog menadžmenta koja direktno djeluju na prevenciju krize koja je vrlo važna u hotelskom poslovanju, a kako bi se spriječilo nastajanje veće štete u slučaju krize.

Analiziranje problematike potaknut će na promišljanje i uočavanje novih područja analize kao i definiranja determinanti poslovnih sustava odlučivanju te oblikovanju novih strategija na području kriznog menadžmenta Splitsko-Dalmatinske županije.

## **1.5. Struktura rada**

Ovaj diplomski rad sastoji se od četiri dijela.

Prvi dio je uvodni dio. U uvodnom dijelu je definiran problem i predmet istraživanja, te ciljevi istraživanja, ali i metode istraživanja, doprinos istraživanja i struktura diplomskog rada.

U drugom dijelu rada definirani su pojmovi krize i kriznog menadžmenta, te je pojašnjena uloga i zadaća kriznog menadžmenta. Krizni tim je važan dio kriznog menadžmenta pa se ovaj dio rada sastoji od definiranja uloge kriznog tima i kriznog komuniciranja.

Treći dio rada je ujedno i istraživački dio rada. Ovaj dio se bavi istraživanjem kriza koje se događaju u Splitsko-Dalmatinskoj županiji, načinu na koji se upravlja tim krizama, te rezultatima istraživanja.

Četvrti dio rada je zaključak. Ovo je ujedno i završni dio rada.

Osim zaključka, na kraju je priložen popis korištene literature, te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. ODREĐENJE I ZADAĆA KRIZNOG MENADŽMENTA

### 2.1. Definiranje pojma kriza

Kriza znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu.<sup>1</sup> U staroj Grčkoj riječ kriza je označavala odluku. U samoj biti krize jest da treba odlučiti, a još nije odlučeno. U suvremeno doba kriza označava prije svega razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, također i izlaz, rješenje konflikta, pojašnjenje. U poslovnoj ekonomiji kriza označava stanje koje dovodi u pitanje opstanak poduzeća, stanje ugroženosti njegove egzistencije. Stoga se ne mogu svi neželjeni problemi označavati kao poslovna kriza. Poslovna kriza se definira najčešće kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom.<sup>2</sup>

Termin kriza vrlo je popularan i široko korišten i čini se da upravo takva popularnost termina stvara teškoće u njegovu definiranju jer nema suglasnosti struke o njegovom značenju. Složenost pri definiranju termina kriza je to što se koristi za razne vrste negativnih, odnosno opasnih događaja usporedno i često bez jasne svijesti o međusobnim odnosima i razgraničenjima značenja. Pri definiranju krize nerijetko se i kao potpuni sinonimi, osobito u engleskom jeziku, koriste termini:

- ✓ Nesreća (*adversity*), odnosno izvanredan događaj koji je uzrokovan faktorima koji nisu pod kontrolom, a ima za posljedicu ugrožavanje života ili zdravlja ljudi ili životinja i materijalnu štetu
- ✓ Događaj koji nije bio predvidljiv (*contingency*)
- ✓ Akcident (*accident*) koji označava nesreću uzrokovanu ljudskim faktorom, uključujući i tehnologiju, a koja prelazi okvire tehničko – tehnološkog postrojenja u kojemu je nastala

---

<sup>1</sup> Filozofijski rječnik, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1989., str. 182.

<sup>2</sup> Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010., str. 104.

- ✓ Izvanredno stanje (*major incident* – doslovno veliki incident) koje predstavlja svaki događaj koji može uzrokovati smrt, povrede, oštećenje imovine, promjene u životnoj sredini te poremećaje u normalnom funkcioniranju društva, a čije se djelovanje i posljedice ne mogu spriječiti, ublažiti ili sanirati raspoloživim sredstvima i kapacitetima zajednice.

Pojmovi koji se često miješaju i izjednačavaju s pojmom kriza, a u širokoj su uporabi odnose se na riječ katastrofa (*disaster*) koja označava nesreću uzrokovanu prirodnim faktorima i izvanredna (hitna) situacija (*emergency*).<sup>3</sup>

Slika 1. Kriza



Izvor: <http://metro-portal.rtl.hr/kako-djelovati-u-krizna-vremena/84766> (07/2016)

Kriza predstavlja točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu, kada je promjena neizbježna, bila ona negativna ili pozitivna, a predstavlja i proces odlučivanja pod velikim vremenskim pritiskom te, odražava postojanje problema. Kriza je situacija ili događaj koji je toliko značajan da dovodi u pitanje opstanak onog tko je izložen krizi. Na pojavu problema utječu unutarnje ili vanjske promjene, a bitna karakteristik krize je da svaka kriza ima početak i završetak.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Kešetović, Ž., Toth, I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Zagreb, 2012., str. 37. - 38.

<sup>4</sup> [http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202013-14/MT%202013\\_03\\_krizni%20management\\_21%2011%202013.pdf](http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202013-14/MT%202013_03_krizni%20management_21%2011%202013.pdf) (07/2016)

Vrlo često nije moguće dobro utvrditi jesu li krizu uvjetovali vanjski ili unutarnji razlozi. Postojeći menadžment uvijek može ukazati na specifičan događaj na koji oni nisu mogli utjecati, a koji je bitno pogoršao poziciju poduzeća na tržištu. S druge strane, može se reći i da je menadžment zapravo trebao biti spreman za taj događaj, odnosno da je mogao na njega bolje reagirati. Mnogi vanjski događaji mogu se predvidjeti, ali isto tako mnogi se ne mogu predvidjeti. Vrlo je važno razlikovati dvije kategorije vanjskih utjecaja. Prva kategorija su politički utjecaji, ekonomski utjecaji ili regulatorne karakteristike tržišta na koje menadžment ne može utjecati, a koje bitno ograničavaju njegove akcije. To su jednostavno dani uvjeti, odnosno ograničenja o kojima ne valja puno razmišljati nego ih treba prihvatiti i pokušati poslovati unutar njih. Druga kategorija vanjskih utjecaja mnogo je značajnija s menadžerskog stajališta te njihov posao čini još težim. To su promjene u okruženju za koje je menadžer morao znati ili ih je mogao predvidjeti te promjene za koje je poduzeće trebalo biti pripremljeno. Ovo se odnosi na promjene kao što su poslovni rizici koji se smatraju normalnim, ali i na nesretne kombinacije događaja od koje nijedno poduzeće nije zaštićeno. Nesretan splet okolnosti može zadesiti svako poduzeće, ali je vrlo rijetko isključivi krivac za propast zrelog poduzeća. Zadaća je menadžera održati poduzeće u takvoj formi, s financijske i tržišne strane, da je u stanju prebroditi što veći broj i raspon vanjskih događaja.<sup>5</sup>

Svakodnevno upravljanje aktivnostima neke organizacije, odnosno poslovanjem poduzeća razlikuje se od upravljanja poslovanjem u uvjetima krize. Da bi menadžeri što bolje upravljali za vrijeme krize, moraju poznavati glavne karakteristike krize. Sve te karakteristike nije moguće navesti budući da se krize međusobno razlikuju po sadržaju, trajanju, intenzitetu, posljedicama i ostalim obilježjima. U literaturi se najčešće kao tri obilježja zajednička svim krizama navode prijetnja, vremenski pritisak i nesigurnost.

1. Prijetnja – Kriza nastaje kada su ključne vrijednosti kao što je život, sigurnost, zdravlje, integritet, pravda, bogatstvo ili proizvodnja odnosno opstanak zajednice ugroženi. Što su priroda i opseg toga ugrožavanja veći, to je i sama kriza dublja. Prirodne katastrofe kao što su poplave, potresi i tornada uvijek izazivaju dubok osjećaj krize jer nose prijetnju smrću, povredama, materijalnim razaranjima i sigurnosti ljudi. Financijski skandal u velikoj organizaciji može izazvati krizu u društvu ako oslabi

---

<sup>5</sup> Sučević, D.: Krizni menadžment, Lider, Zagreb, 2010., str. 15.

povjerenje u ekonomski sustav i to ugrozi sigurnost radnih mjesta. Međutim, kriza ne znači automatski masovne žrtve i velika materijalna razaranja.

2. Hitnost – Ukoliko ne uzrokuju trenutačne i akutne probleme, ozbiljne prijetnje ne proizvode ni osjećaj krize. Eksperti su svakako zabrinuti za budućnost mirovinskih fondova ili posljedice globalnog zatopljenja, ali to nisu problemi koji izazivaju nesanicu političara u čijem je vidokrugu aktualni i eventualno sljedeći mandat. Vremenska kompresija je jedan od elemenata krize. Budući da je opasnost realna i prisutna ona zahtijeva da se u vezi s njom odmah nešto poduzme. To je posebice važno za menadžere na operativnom nivou kada se odluka o životu ili smrti mora donijeti u roku od nekoliko sati, minuta, pa čak i u djeliću sekunde. Kriza je iskušenje za menadžerske sposobnosti jer se u uvjetima nespremnosti i prividne neočekivanosti od menadžera zahtijeva još brže donošenje odluke nego inače, što predstavlja visokostresnu situaciju. Zato je za uspješno upravljanje krizom nužno da toga menadžeri budu svjesni i da to poštuju pri oblikovanju odgovarajućih programa upravljanja – prije svega pri izgradnji sustava za lakše otkrivanje krize i krizno planiranje. Lideri na strateškom nivou relativno rijetko prožive osjećaj ekstremne hitnosti koji kriza donosi sa sobom iako se i njihov vremenski horizont svakako skraćuje u uvjetima krize.
3. Nesigurnost – Percepcija krize praćena je visokim stupnjem nesigurnosti o prirodi i potencijalnim posljedicama prijetnje. Što je najvažnije, takva nesigurnost otežava traganje za rješenjima, odnosno odgovorom na pitanja što mi možemo učiniti te što će se dogoditi ako izaberemo određenu opciju.

Kao četvrto osnovno obilježje krize navodi se i nedovoljnost, odnosno neadekvatnost resursa neophodnih za odgovor na krizu.

Uza sve prethodno navedeno, karakteristike krize su i da je kriza:<sup>6</sup>

- ✓ Sveprisutna – može pogoditi svaku organizaciju
- ✓ Točka preokreta u razvoju događaja i aktivnosti
- ✓ Opasnost za ciljeve i vrijednosti

---

<sup>6</sup> Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010., str. 104.

- ✓ Situacija odlučivanja (za razliku od katastrofe kojoj se jednostavno predajemo)
- ✓ U manjoj ili većoj mjeri upravljiva – na nju se može utjecati
- ✓ Situacija s ambivalentnim ishodom (njezin ishod ne mora biti obvezno loš)
- ✓ Procesnog karaktera (vremenski ograničena, ima početak, razvoj, vrhunac i rasplet)
- ✓ Pogađa veći broj dionika
- ✓ Neočekivana (neplanirana) – kada kriza nastane ona je svakako neočekivana, iako su neka obilježja krize bila ili su barem mogla biti jasno vidljiva i prije njezina nastanka (rijetke su krize koje nastupaju bez ikakvog prethodnog upozorenja ili predznaka) Iz nje proizlaze važne posljedice za budućnost
- ✓ Povećava stres i mijenja odnose među članovima organizacije

Koncept krize dijalektički je i ambivalentan. On je istodobno i ugrožavajući i obećavajući; destrukcija i rekonstrukcija: niz blokada, uklanjanje blokada i premještanje. Na istom pravcu istraživanja mnogi autori procjenjuju da često postoji sklonost jačeg naglašavanja destruktivnih aspekata krize nego njezinih integrativnih efekata, prije svega socijalne mobilizacije koju ona proizvodi. Dijalektička konceptualizacija kombinira prijetnju i priliku. Krizu istodobno karakteriziraju negativni efekti (perturbacija, deregulacija, konflikt, zbunjena akcija, intenzivan stres koji vodi u nepromišljene postupke) i pozitivni efekti (mobilizacija, solidarnost, suradnja, poboljšana adaptacija na okolinu, eksperimentalno učenje). Kriza dovodi u pitanje fundamentalne vrijednosti socijalnog sustava i tehnike koje se primjenjuju za izvršavanje zadaća u okviru njega, kao i sustavna pravila organizacije što se može pokazati korisnim u aktualnom ili budućem upravljanju krizama.<sup>7</sup>

## 2.2. Definiranje kriznog menadžmenta

Još od klasične teorije organizacije, koja se koristi pojmovima i upravljanje i menadžment, ti pojmovi u toj literaturi nemaju podjednako značenje. To, međutim, ne znači da upravljanje nema značenje, mjesto i izuzetno važnu ulogu u svakoj organizaciji.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Kešetović Ž., Toth I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Zagreb, 2012. , str. 42.-44.

<sup>8</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 614. - 615.

Krizni menadžment obuhvaća organizaciju, pripremu, mjere i raspoređivanje resursa za savladavanje krize. Pod pojmom krize podrazumijeva se odstupanje od normalnog poretka stvari. Kriza je dugo shvaćana kao proizvod više sile ili rezultat božije volje, pa su se ljudske aktivnosti u slučajevima krize svodile na magijske rituale ili religijske obrede (žrtva ili molitva) i sl. Razvojem nauke, ljudi nastoje opisati, klasificirati, razumijeti i objasniti krizu i uspostaviti što bolji sistem za upravljanje krizom. Krizni menadžment kao naučno – teorijska disciplina i racionalno osmišljena praksa pojavila se u drugoj polovini dvadesetog stoljeća, i to u sferi politike. Krizni menadžment nastaje kao posljedica upravljanja krizom.<sup>9</sup>

Slika 2. Krizni menadžment



Izvor: <http://ekonomskiportal.com/krizni-menadzment-kao-odgovor-na-krizu/> (07/2016)

Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.<sup>10</sup> Krizni menadžment shvaća se kao aktivnost koja je neophodna za savladavanje situacija koje ugrožavaju egzistenciju organizacije. Krizni menadžment je disciplina

<sup>9</sup>[http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/3\\_MenadzmentUKriznimSituacijama/AvakumovicCAvakumovicJMilinkovic.pdf](http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/3_MenadzmentUKriznimSituacijama/AvakumovicCAvakumovicJMilinkovic.pdf)

<sup>10</sup> Krummenacher, A.: Krisenmanagement, Industrielle Organisation, Zurich, 1981, str. 13., preuzeto iz Osmanagić Bedenik, 2003., str. 13.

menadžmenta koja se bavi sprječavanjem pojave problema, kao i upravljanjem, čime se osigurava preventiva. Riječ je o posebnom načinu upravljanja organizacijom kojemu je zadatak savladati sve procese koji mogu bitno ugroziti ili onemogućiti daljnji opstanak organizacije.<sup>11</sup>

Krizni menadžment mora djelovati brzo kako bi utvrdio uzrok krize, uklonio ga i u konačnici, uz što manju štetu, riješio krizu. U tom smislu, krizni menadžment je dio šireg sustava organizacijskog upravljanja rizikom.<sup>12</sup>

Postoje dva tipa kriza, one kojima čovjek upravlja, te one koje upravljaju čovjekom. Proaktivno planiranje omogućava menadžerima kontroliranje i rješavanje krize, a ignoriranje mogućnosti da do krize dođe, s druge strane, vodi k tome da kriza krene vlastitom inercijom. Krizni menadžment se danas najčešće povezuje s međunarodnim odnosima, poslovnom sferom ili političkim znanstima, a može se primijeniti u gotovo svakom području ljudske djelatnosti.<sup>13</sup>

Među općim definicijama kriznog menadžmenta mogu se izdvojiti Pearsonova i Clareova: „Krizni menadžment sistematski je napor usmjeren k izbjegavanju organizacijske krize ili upravljanju takvim kriznim događajima prije nego što se oni dogode.“ Krizni menadžment može se odrediti kao skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificiranje, predviđanje i proučavanje mogućih kriznih situacija i uspostavljanje posebnih načina koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njezino uspješno rješavanje uz minimiziranje posljedica i što brži povratak u stanje normale.<sup>14</sup>

Autori koji se bave kriznim menadžmentom iz perspektive privrednih subjekata (kompanija) razlikuju sljedeće vrste kriznog menadžmenta:<sup>15</sup>

- ✓ Aktivni krizni menadžment – jest menadžment koji obuhvaća aktivnosti koje su usmjerene na izbjegavanje krize odnosno sprečavanje nastanka krize. On se poduzima ili dok još nema nikakvih naznaka krize poduzimanjem mjera usmjerenih na moguće

---

<sup>11</sup> Papić, Lj., Nenadić, D.: Strukturiranje funkcije kvaliteta, Istraživački centar za upravljanje kvalitetom i pouzdanošću, Prijedor, 2006., str. 16.

<sup>12</sup> Luecke, R.: Upravljanje kriznim situacijama, Zgombić&Partneri, Zagreb, 2005., str. 15.

<sup>13</sup> Kešetović, Ž., Toth I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Zagreb, 2012., str. 54. - 55.

<sup>14</sup> Kešetović, Ž., Toth I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Zagreb, 2012., str. 54. - 55.

<sup>15</sup> Bulatović, D.: Krizni menadžment, skripta, Fakultet za menadžment, Herceg novi, 2013.

opasnosti u budućnosti ili u latentnoj fazi krize upozoravanjem i preventivnim suzbijanjem. Može se dalje podijeliti na:

- ✓ Anticipativni krizni menadžment čija je zadaća priprema protumjera uz pomoć specifičnih prognoza u obliku alternativnih planova da bi se uštedjelo vrijeme u slučaju iznenadnog nastanka krizne situacije
- ✓ Preventivni krizni menadžment čiju osnovu čini pravodobno identificiranje latentne već postojeće krize uz pomoć sustava ranog upozoravanja, planiranja, realiziranja i kontroliranja preventivnih strategija odnosno mjera za izbjegavanje, odnosno sprečavanje latentne krize.
- ✓ Reaktivni krizni menadžment – obuhvaća mjere koje se poduzimaju u vidljivim fazama krize sa zadatkom da se ona suzbije ili da se umanje njezine posljedice. Dalje se dijeli na:
  - ✓ Repulzivni krizni menadžment u kojem se kriza prihvaća kao realnost, ali se ocjenjuje kao savladiva, pa je cilj odbijanje (repulzija) krize. U uskom smislu to je centralna forma kriznog menadžmenta usmjerena na primjenu strategije, odnosno poduzimanje čisto reaktivnih mjera za savladavanje određene konkretne akutne krize.
  - ✓ Likvidativni krizni menadžment koji se primjenjuje u akutnim krizama poduzeća kada se na osnovi odgovarajućih analiza i prognoza procjenjuje da više ne postoje šanse za opstanak poduzeća u srednjem i dugom roku i/ili da nije moguće kratkoročno uspješno savladavanje krize; njegov je zadatak „uredno povlačenje“, odnosno planska likvidacija poduzeća koja može zaštititi vlasnika, zaposlene, kupce, dobavljače i ostale skupine od još većih gubitaka

Procesni model kriznog menadžmenta koji je razvila američka Federalna agencija za upravljanje u kriznim situacijama (FEMA) nije sasvim neupitan, ali je s praktičnog aspekta koristan. U tom modelu aktivnosti kriznog menadžmenta grupiraju se u četiri vremenski odvojene faze:<sup>16</sup>

- ✓ Ograničavanje - uključuje aktivnosti koje eliminiraju ili smanjuju šanse da dođe do krize ili umanjuju efekte krize. Ukoliko je nemoguće spriječiti krizu, može se barem smanjiti njezin razorni potencijal.

---

<sup>16</sup>[http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/3\\_MenadzmentUKriznimSituacijama/AvakumovicCAvaku movicJMilinkovic.pdf](http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/3_MenadzmentUKriznimSituacijama/AvakumovicCAvaku movicJMilinkovic.pdf)

- ✓ Priprema – odnosi se na planiranje odgovora na krizu i na raspoređivanje resursa u funkciji učinkovitog odgovora. Te aktivnosti pomažu u spašavanju života i minimaliziranju oštećenja tako što se ljudi pripremaju za adekvatan odgovor kada je kriza neizbježna ili se već dogodi. Uz odgovarajući plan neophodno je imati i obučeno i uvježbano osoblje, kao i resurse za odgovarajući odgovor.
- ✓ Odgovor – obuhvaća razdoblje tijekom trajanja ili neposredno nakon nastanka krize. Tijekom ove faze nadležni pružaju neophodnu hitnu pomoć žrtvama i nastoje smanjiti vjerojatnost budućih oštećenja. Uz odgovor se uključuju vatrogasci, policija, hitna medicinska pomoć, specijalizirane spasilačke jedinice i ostale službe za hitne intervencije.
- ✓ Oporavak – traje dok svi sustavi ne dođu u stanje odnosno uvjete normale. Kratkotrajni oporavak odnosi se na vraćanje vitalnih sustava u minimalne operativne uvjete, a dugotrajni može potrajati mjesecima i godinama dok se cijelo područje pogođeno krizom ne vrati u prethodno stanje, odnosno dok se ne ugrade izvjesni novi elementi koji će utjecati na manju sklonost krizama u budućnosti.

U navedenom procesnom modelu prve su dvije faze pretkrizne, a druge dvije su postkrizne. Te četiri faze sveobuhvatnog kriznog menadžmenta međusobno su u cirkularnim odnosima. Svaka faza naslanja se na prethodnu, a aktivnosti jedne faze mogu se preklapati s onima u prethodnim fazama.

Interesantnu matricu kriznog menadžmenta daje Vladimir Topfer<sup>17</sup>, identificirane faze neznatno se razlikuju od modela koji predlaže FEMA, ali to što se one križaju s odgovarajućim razinama upravljanja krizom pomaže zbog toga što matrica na taj način postaje dvodimenzionalna.

Krizni menadžment može se podijeliti na nekoliko faza:<sup>18</sup>

- ✓ Sprječavanje – odnosi se na poduzimanje preventivnih mjera
- ✓ Priprema - planiranje
- ✓ Odgovor na krizu
- ✓ Oporavak

<sup>17</sup> Topfer, A.: Plotzliche Unternehmenskrisen – Gefahr Oder Chance ?, Luchterhand, 1999., str. 33.

<sup>18</sup>[http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/3\\_MenadzmentUKriznimSituacijama/AvakumovicCAvaku movicJMilinkovic.pdf](http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/3_MenadzmentUKriznimSituacijama/AvakumovicCAvaku movicJMilinkovic.pdf)

- ✓ Završetak krize
- ✓ Učenje - donošenje zaključaka i prijedloga mjera za ubuduće

Ograničavanje odnosno sprječavanje obuhvaća aktivnosti koje se odnose na izbjegavanje ili smanjenje vjerojatnosti mogućih gubitaka od kriznih događaja. Ove aktivnosti preduzimaju se prije krize. Pripreme uključuju preciziranje ovlaštenja i odgovornosti za postupke u kriznim situacijama i opskrbu resursa koji to postupanje omogućavaju, a podrazumijevaju kontinuitet. Važno je i stalno održavanje objekata i opreme, a uređaji se stalno trebaju provjeravati i testirati. Zaposleni moraju proći obuku. Radi provjere funkcioniranja također se organiziraju vježbe, testovi i simulacije.

Plan kriznih operacija sadrži sve elemente koji su povezani. U planovima su opisane aktivnosti koje su dužni preuzeti pojedini sektori, službe i rukovodioci. Osnovni plan sadrži pristup kriznom menadžmentu, uključujući politiku, planove i procedure.

Odgovor na krizu sadrži aktivnosti kojima se mora odgovoriti na krizu, jer kriza predstavlja ozbiljnu prijetnju, zahtjeva brzo odlučivanje i uvijek je spojena sa nesigurnošću. Često formalna pravila i procedure ustupaju mjesto neformalnim pravilima i improvizaciji. Postoji pet koraka odgovora na krizu, a to su upozorenja i obavještanja, uzbuna, zaštita života i imovine, osiguravanje javne dobrobiti i obnova.

Oporavak uključuje aktivnosti neophodne za funkcioniranje kao prije nastupa krize. Potrebno je donijeti kratkotrajne i dugotrajne mjere oporavka. Svaka kriza prije ili kasnije završi i prelazi iz kriznog u normalno stanje. Ne smije se propustiti da se nauči iz krize, kako bi se moglo poboljšati buduće performance svog poslovanja.

### **2.3. Uloga i zadaća kriznog menadžmenta**

Brzo i efikasno reagiranje na krizu odlika je menadžmenta koji je pripremljen za krizne događaje. Adekvatan primjer za to jest vatrogasna služba koja ne može predvidjeti kada će do požara doći, ali je praksom uvježbana za brzo reagiranje ako dođe do takvih kriznih situacija.

Drugi pristup sastoji se u tome da se o problemu razmišlja i prije negoli se kriza dogodi čime se minimalizira sam čin iznenađenja.

U osnovi postoje dva načina na koje menadžeri mogu promatrati kriznu situaciju. Oni mogu ignorirati znakove upozorenja i reagirati tek kada do krize dođe ili se pak mogu pripremati za sprečavanje krize i upravljanje krizom. U prvom slučaju radi se o reaktivnom, a u drugom o proaktivnom modelu kriznog menadžmenta.

U reaktivnom modelu odluke i planovi donose se tek onda kada se kriza dogodi, a u proaktivnom modelu menadžeri anticipiraju neke oblike kriza. Oni su razvili analizu ranjivosti koja im pomaže pri sastavljanju plana postupanja u eventualnim krizama. Kako su važne sve odluke koje donosi menadžer tako su važne i posljedice koje nastaju prolikom donošenja odluka. Naime, menadžeri moraju procijeniti i odlučiti je li isplativije investirati u planiranje za slučaj krize ili se suočiti s eventualnim posljedicama krize u slučaju da se za krizu nije pripremilo. Proaktivno upravljanje najbolja je odluka za menadžere koji brinu o budućnosti svoje organizacije. Lawrence Barton<sup>19</sup> ukazuje da proaktivne organizacije koje stalno ažuriraju i revidiraju svoje točke ranjivosti i prijetnje i koje razvijaju planove za upravljanje krizama u principu znatno spremnije dočekuju krizne događaje. Proces kriznog menadžmenta zahtijeva iste pripreme kao i proces strateškog menadžmenta.

Planiranje krize vrlo je važno u ukupnom kriznom menadžmentu. Inzistiranje na prevenciji i ublažavanju krize ne može nadomjestiti napore koje je potrebno učiniti u pripremanju za krizu. Tim prije što se, ma koliko se krizni menadžeri trudili, sve krize ne mogu izbjeći. One i dalje ostaju „neizbježne kao porez ili smrt“ te valja planirati krizni odgovor.

Dakle, planiranje u kriznim situacijama postaje neophodno u kriznom menadžmentu. Planiranje kao faza kriznog menadžmenta odnosi se na planiranje odgovora na to kada se kriza dogodi i na raspoređivanje resursa u funkciji efektivnog odgovora. Te aktivnosti pomažu da se spase životi i minimalizira oštećenje tako što se ljudi pripremaju za adekvatan odgovor kada je kriza neizbježna ili kada se već dogodi. Unaprijed izrađeni planovi potrebni su ondje gdje postoji vjerojatnost za pojavu katastrofe, što znači za većinu mjesta na svijetu. Planovi

---

<sup>19</sup> „Chrisis in Organisations“, South-Western, Publishing Co., 2001.

moraju biti jasni, trajni, fleksibilni, sposobni za testiranje i modificiranje te funkcionalni u teškim okolnostima.

Uz odgovarajući plan neophodno je imati obučeno i uvježbano osoblje, kao i resurse za adekvatan odgovor. Plan, naime, nije i ne smije biti velika knjiga koja na ormaru sakuplja prašinu, već mora biti živ dokument koji se stalno ažurira i koji vodi računa o aktualnosti svih elemenata s kojima se računa u njegovoj praktičnoj primjeni u slučaju krizne situacije. Logika govori da se u ozbiljno razmatranje mora uzeti strateško predviđanje i da u to treba uložiti maksimalne resurse kako bi se bolje isplaniralo djelovanje u slučaju krize i pripremilo na istu.<sup>20</sup>

Kako je menadžment skup aktivnosti koje obavljaju pojedinci, definiran je skupom uloga koje oni izvršavaju. Sve uloge menadžera, pa tako i uloge u kriznom menadžmentu, mogu se podijeliti na:

- ✓ Informacijske uloge – osoba za nadzor, prenositelj informacija, glasnogovornik
- ✓ Interpersonalne uloge – reprezentant, vođa, osoba za veze
- ✓ Uloge odlučivanja – poduzetnik, korektor, alokator resursa, pregovarač

Svaki član menadžmenta mora imati određene vještine i to vještine rada s ljudima, konceptualne vještine, tehničke vještine i vještine oblikovanja. Uloga kriznog menadžmenta je znati upravljati vještinama zaposlenika jer se na taj način zaposlenike može postaviti na mjesta koja im najbolje odgovaraju prema njihovim vještinama.

## **2.4. Krizni tim**

Krizni tim se organizira kako bi se upravljalo krizom na odgovarajući način. Sastavljanje kriznog tima ovisi o obliku, veličini i prirodi krize, a potrebno je voditi računa o tome da je svaka kriza specifična sama za sebe. Neke krize su povezane sa organizacijom i internim problemima pa je rješenje jednostavnije pronaći. Kada kriza preraste u medijsku senzaciju onda je nije jednostavno zaustaviti i nije lako pronaći pravo rješenje. Zbog toga se formira

---

<sup>20</sup>Kešetović, Ž., Toth, I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Zagreb, 2012., str. 73.

krizni tim sa skupinom stručnjaka kako bi se pronašao odgovarajući i učinkovit način za smanjenje posljedica krize.

Menadžer tima je osoba zadužena za komunikaciju s top menadžmentom, donošenjem odluka, pisanjem izjava i njihovim odobravanjem, te za obavješćivanje ostalih članova tima. Krizni tim ima i pomoćnika koji je odgovoran u slučaju odsutnosti menadžera, a sastoji se još i od koordinatora, sektora za odnose s javnošću i ostalih članova koji se međusobno upotpunjavaju.

Važno je da u kriznom timu postoji određeni broj stručnjaka različitih znanja kako bi na odgovarajući način suočili s kriznim situacijama s obzirom na različitu prirodu kriznih situacija. Nije nužno da je krizni tim velik jer to ponekad može otežavati donošenje odluka i povećati neslaganje i konflikte među članovima. Članovi tima trebaju biti timski igrači i trebaju funkcionirati kao cjelina.

Slika 3. Krizni tim



Izvor: <http://www.jatrgovac.com/2013/10/komunikacijski-menadzment-jesmo-li-spremni-za-krizno-komuniciranje/> (07/2016)

U ranijoj fazi krizne komunikacije, krizni tim mora imati brz, dosljedan i otvoren odgovor na situaciju u kojoj se poduzeće našlo. Krizni tim mora sakupiti informacije iz širokog spektra izvora kako bi upotpunio sliku cijele situacije krize i trenutno. Naknadne informacije koje se dostave moraju se analizirati i prikupiti, kako bi ih se potencijalno moglo koristiti ako zatreba. Odgovor na krizu i željeni rezultati su ono što utječe na promjene u poslovanju, a menadžment je taj koji se treba znati postaviti i donijeti konkretne odluke.<sup>21</sup>

## 2.5. Krizno komuniciranje

Za uspješno upravljanje krizom ključno je pravilno komuniciranje. Pri tom su važne strategije komuniciranja za upravljanje kriznim situacijama kako bi s njihov utjecaj sveo na minimum i kako bi se zadržalo povjerenje gostiju. Cilj komuniciranja je distribucija informacija koja podrazumijeva davanje, ali i dobijanje informacija.

Slika 4. Krizna komunikacija



Izvor:

[http://www.cpcd.ba/bs/vijesti/jednodnevni\\_trening\\_krizno\\_komuniciranje\\_recept\\_z\\_a\\_uspjeh\\_.html](http://www.cpcd.ba/bs/vijesti/jednodnevni_trening_krizno_komuniciranje_recept_z_a_uspjeh_.html) (07/2016)

---

<sup>21</sup> Tomić, Z., Sapunar, J.: Krizno komuniciranje, HUM sv. 1., Filozofski fakultet Mostar, Mostar, 2006., str. 298.-311.

Krizno komuniciranje ima obrambeni karakter, a nastaje nakon pojave negativnih događaja i ovisi o tim nastalim događajima. Krizno komuniciranje se sastoji od kvalitativnih i kvantitativnih zahtjeva. Kvantitativni zahtjevi rastu zbog potrebe za informacijama od strane svih koji se interesiraju za organizaciju, dok se kvalitativni zahtjevi ogledaju u posebnoj pažnji upućenoj organizaciji što zahtijeva precizno, logično i kontradiktorno slobodno komuniciranje.

Svjetska turistička organizacija preporučuje da odgovarajuće mjere treba poduzeti prije krize, tijekom krize i nakon završetka krize. Svjetska turistička organizacija postavila je i najvažnije aspekte strategije komuniciranja koje se zasnivaju na principima iskrenosti i transparentnosti:

- ✓ Komunikacija
- ✓ Promocija
- ✓ Sigurnost i osiguranje
- ✓ Istraživanje tržišta

U razdoblju prije krize potrebno je pripremiti plan za upravljanje kriznom situacijom što podrazumijeva izvršavanje revizije raspoloživih sredstava za suočavanje s krizom, raspodjelu odgovornosti i sastavljanje liste sa glavnim kontaktima za hitne situacije. Potrebno je osnovati odjel koji će komunicirati sa medijima i ono što je važno jest konstantno komuniciranje s medijima kako bi se izgradio dobri ugled organizacije. Sa kriznom situacijom može se suočiti uz određeni kredibilitet, ali samo ako je uložan dovoljan trud i ako su se ostvarili dobri kontakti s medijima i ako su im se pružale informacije o novonastalim situacijama u organizaciji te ako se odgovaralo na pitanja medija.

Komunikacija za vrijeme krize, prema Svjetskoj turističkoj organizaciji, zahtijeva slijedeće:

- ✓ Iskrenost i jasnost
- ✓ Ne nametanje medijske blokade
- ✓ Organiziranje medijskog centra
- ✓ Brzo reagiranje
- ✓ Ne zaboraviti na žrtve
- ✓ Izbjegavanje nagađanja i kategorične tvrdnje
- ✓ Kriznu situaciju predložiti u kontekstu
- ✓ Suprotstaviti se neistinitim tvrdnjama

- ✓ Iskoristiti medijsku pažnju kako be se istakle pozitivne strane
- ✓ Staviti podatke o kriznoj situaciji na internet prezentaciju
- ✓ Umrežiti se sa drugim izvorima vijesti

Mediji brzo prelaze na nove priče, a šteta uzrokovana kriznom situacijom može dugo ostati u mislima gostiju. Zbog toga je potreban oporavak i povećanje napora u ovlastima komunikacija i promoviranja organizacije.

Suštinu kriznog komuniciranja predstavlja sposobnost organizacije da „iskomunicira“ pozitivne elemente krizne situacije. Na taj način se jasno pokazuje da krizna situacija može predstavljati jedan produktivni proces, a ne samo neugodnu i negativnu pojavu. Strategije za savladavanje krizne situacije zahtijeva napuštanje rutine i uvođenje inovativnih aktivnosti za što je potrebna visoka spremnost menadžmenta organizacije za inovacijama. Svaka strategija komunikacije u kriznim situacijama treba uključiti i razvoj sadašnjosti, ali i budućnosti.<sup>22</sup>

Organizacija se može odlučiti na pasivnu odnosno defanzivnu strategiju ili aktivnu odnosno ofenzivnu, ali se ne preporučuje njihovo kombiniranje. Osim pasivne i aktivne strategije razlikuju se i slijedeće strategije:<sup>23</sup>

- ✓ Temeljna strategija
- ✓ Reakcijskog odaziva na promjene
- ✓ Dinamične reakcije na promjene
- ✓ Prilagođavanja na promjene
- ✓ Otpora
- ✓ Kooperacije
- ✓ Povlačenja
- ✓ Dijaloga
- ✓ Zaštite prvog čovjeka
- ✓ Humora
- ✓ Skretanja
- ✓ Formuliranja
- ✓ SPEM Porter-ov model

---

<sup>22</sup> Mihaljević, B., Mihalinić, M.: Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju, zbornik radova Dani kriznog upravljanja, Velika Gorica, 2011., str. 228.

<sup>23</sup> Mihaljević, B., Mihalinić, M.: Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju, zbornik radova Dani kriznog upravljanja, Velika Gorica, 2011., str. 229.

Interna komunikacija predstavlja najkompleksniji oblik krizne komunikacije te je uglavnom zapostavljena kao područje kojim se bavi za vrijeme krize. Zaposlenici prvi mogu biti uključeni u kriznu situaciju posredno ili neposredno i oni su predstavnici organizacije jer oni prenose informacije svojim prijateljima, poznanicima, obitelji ili medijima. Zbog toga je poželjno razviti internu komunikaciju kako zaposlenici ne bi iz medija saznali što se događa u njihovoj organizaciji. Na ovaj način se sprječava širenje krivih informacija i glasina.

Važno je i da zaposlenici budu upućeni u plan komunikacije u kriznim situacijama jer oni u takvim trenucima mogu, zajedno sa kriznim timom, riješiti nastali problem. Upućivanjem zaposlenika u plan komunikacije organizacija pokazuje svoju iskrenost i dobre namjere te otvorenost i transparentnost što pomaže stvaranju pozitivnog ugleda organizacije. Nakon što zaposlenici budu upućeni u sve što se događa za vrijeme krize mogu se lakše odnosno na odgovarajući način nositi s medijima i novinarima te ih upućivati na PR odjel što je zapravo jedan od najboljih načina postupanja zaposlenika za vrijeme krizne situacije.

Slika 5. PR



Izvor: <https://www.linkedin.com/pulse/online-pr-i-krizno-komuniciranje-ivana-radoš>  
(07/2016)

Osim interne komunikacije važno je razviti i komunikaciju sa javnosti. Jednom kada se mišljenje o nekoj organizaciji formira od strane javnosti nema baš mogućnosti za izmjenu pa je PR odjel u kriznim situacijama od presudne važnosti za organizaciju. Komunikacija sa javnosti treba postojati od samih početaka i prije nastanka krize kako bi se za vrijeme nastanka krize moglo javnost uključiti u stanje koje se dogodilo. Uspješno rješavanje kriznih situacija događa se zahvaljujući uključivanju javnosti u pripreme za krizne situacije.

Organizacija se može odlučiti za nekoliko oblika komunikacije s medijima, a to je:<sup>24</sup>

- ✓ Priopćenje za javnost
- ✓ Konferencija za novinare
- ✓ Intervju ili kraća izjava za TV, radio, novine, časopise
- ✓ Nastupi na javnim i stručnim skupovima koje prenose mediji
- ✓ Telefonska uključjenja u TV ili radio program.

Kada se daje izjava za televiziju potrebno ju je davati stojeći, u nekom dinamičnom okruženju jer to ostavlja bolji utisak na gledatelje. Na taj način se šalje poruka da je organizacija aktivna i da je tu zbog svojih javnosti. Ukoliko se izjava daje sjedeći u uredu, može se stvoriti slika da je organizacija previše zatvorena.

---

<sup>24</sup> Mihaljević, B., Mihalinić, M.: Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju, zbornik radova Dani kriznog upravljanja, Velika Gorica, 2011., str. 232.

### **3. KRIZNI MENADŽMENT U HOTELSKIM KOMPAIJAMA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJ**

#### **3.1. Razvijenost hotelskih kompanija**

Hotelsko je poduzeće složen organizacijski sustav koji posluje u promjenljivim internim i eksternim uvjetima turističkog tržišta. Hotelsko poduzeće definira se kao pravna osoba koja obavlja ugostiteljsko-hotelsku djelatnost na tržištu radi stjecanja profita i realizacije postavljenih ciljeva. Specifičnosti hotelskog poslovanja ogledaju se u relativno kratkom vremenu trajanja proizvodnih i uslužnih procesa, diskontinuiranom tijeku radnih procesa, proizvodnji za nepotrebnu potrošnju (ne proizvodi se za skladište, nema rezervi), stalnoj pripravnosti radnika i sredstava za proizvodnju i obavljanje usluga koje počinju tek u trenutku dolaska gosta-potrošača, tj. njegovom narudžbom, raznovrsnosti proizvoda, raznovrsnosti usluga, neposrednom komuniciranju s gostima i potrebi stalnog prilagođavanja njihovom zahtjevima, specifičnim uvjetima rada (dugo stajanje, dugo hodanje, visoke temperature, određena živčana napetost i sl.), nemogućnosti precizna planiranja i raspodjele proizvodnje te obavljanje usluga u vremenu, krutosti opsega i strukture sredstava koja uvjetuju dominantno sudjelovanje fiksnih troškova u ukupnim troškovima hotela, nemogućnosti potpuno stalnoga usklađivanja broja radnika i razine zaposlenosti kapaciteta, elastičnosti radnog vremena, sezonskom radu, potrebi diferenciranja prodajnih cijena hotelskih usluga, tj. stalno prilagođavanje potrošnje.<sup>25</sup>

Hoteli su u svojim počecima odnosno u ranijoj fazi razvoja bili manji i vlasnik ih je i vodio što se nazivalo centralizirana kontrola. Razvojem hotelskih poduzeća i širenjem hotelskih koncerna dolazi do decentralizacije kontrole i upravljanja, pa se na samom vrhu nalazi uprava hotela, zatim izvršni direktori te direktori hotela. U suvremenom poslovanju hotela vlasnička i upravljačka funkcija hotela, uglavnom je odvojena.

---

<sup>25</sup> Dropulić, Ružić, M.: Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske, Ekonomska misao i praksa, br. 1, 2011., str. 178.

Istraživanja različitih autora smatra da se korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima razlikuje od poduzeća u nekim drugim industrijama. Kao glavne razloge navode:<sup>26</sup>

- ✓ da odvojenost menadžmenta od vlasništva vodi do agencijskog problema jer se menadžment fokusira na dugoročiji 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
- ✓ 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
- ✓ da su menadžeri u hotelskom sektoru pod specifičnim pritiskom zbog visoke razine kratko-dugoročnih odluka
- ✓ da je hotelski sektor vrlo osjetljiv na promjene u ekonomiji te se pouzda u diskretno trošenje svojih gostiju. U tom je okruženju potrebno brzo odlučivanje.,

Slika 6. Hotel Radisson blue Split



Izvor: <http://www.cromoda.com/radisson-blu-resort-split-otvorio-vrata> (07/2016)

<sup>26</sup> Dropulić, Ružić, M.: Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske, Ekonomska misao i praksa, br. 1, 2011., str. 179.

Razvoj hrvatskog hotelijerstva može se promatrati sa nekoliko stajališta:<sup>27</sup>

- ✓ Razvoja turističke potražnje
- ✓ Oblika i strukture kadrova i menadžmenta
- ✓ Arhitekture i urbanizma
- ✓ Društveno političkog uređenja
- ✓ Socioloških odnosa u društvu
- ✓ Gospodarske razvijenosti društva
- ✓ Komunalno-infrastrukturnih razina opremljenosti
- ✓ Prometne povezanosti

Hrvatska je postala dio globalne ekonomije po stopama rasta turističkog prometa, ali i prema procesu konsolidacije putem preuzimanja i spajanja koji se događaju intenzivno u posljednjih nekoliko godina. To se događa u uvjetima stagnacije ostalih gospodarskih djelatnosti u Hrvatskoj. Poslovni rezultati u turizmu rastu i turističke organizacije ostvaruju značajan prihod, a hotelsko-ugostiteljski sektor visoko je konsolidiran što znači da tri vlasničke grupacije upravljaju s gotovo polovicom ukupnih kapaciteta hotela, turističkih naselja i kampova.

Danas tri najveće vlasničke grupacije u Hrvatskoj (Valamar Riviera, Lukšić grupa i Maistra) upravljaju s oko 44% ukupnih kapaciteta hotela, naselja i kampova u Hrvatskoj, a deset najvećih upravlja s oko 65% navedenih kapaciteta. Radi se o izuzetno visokoj razini konsolidacije sektora. Nije slučajno da su akteri ovog procesa uglavnom lokalne i regionalne organizacije jer oni lakše prevladavaju prepreke ulaska i ograničenja poslovanja u sektoru koje još uvijek obilježavaju hotelijerstvo i turizam u Hrvatskoj.<sup>28</sup>

Usluge smještaja hoteli pružaju u sobama, ali ih mogu pružati i u hotelskim apartmanima. Hoteli po pravilu nude dvokrevetne sobe, ali i jednokrevetne, te često pružaju mogućnost korištenja dodatnog odnosno pomoćnog ili dječjeg kreveta. Hoteli iznajmljuju sobe, a ne krevete, te je hotelska jedinica kojom se mjeri poslovni rezultat iznajmljena soba, a ne ostvareno noćenje.

---

<sup>27</sup> Bakan, R.: Organizacija i poslovanje ugostiteljskih objekata, prezentacija, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica.

<sup>28</sup> Čižmar, S., Jergović, M.: Konsolidacija hotelske industrije: od globalnog ka lokalnom, Horwath Htl Hrvatska, 2015.

Cilj hotelskog poslovanja je ostvarivanje zadovoljavajuće razine dobiti kroz zadovoljavanje želja i potreba potrošača. Hotel je poslovna organizacija u vlasništvu određenih subjekata koji su u nju uložili svoja novčana sredstva pa od poslovanja očekuju i povrat tog ulaganja te određenu materijalnu korist.

Hoteli se mogu razlikovati prema karakteru vlasništva, vremenu poslovanja, lokaciji, organizacijskoj strukturi i slično. S obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta hotel se može podijeliti na obiteljski hotel, hotel kojima upravljaju vlasnici, nezavisni hotel, hotel koji posluje prema ugovoru o franšizi i hotel koji posluje prema ugovoru o menadžmentu. S obzirom na razinu usluge hotele je moguće razvrstati na ekonomični hotel, hotel srednje kategorije i luksuzni hotel. Prema položaju na tržištu razlikuju se hoteli za odmor i poslovni hoteli.

Trendovi koji mogu povećati ili smanjiti potrebe za hotelskim kapacitetima su:<sup>29</sup>

- ✓ Faktori koji uključuju rast slobodnog vremena
- ✓ Razvoj vlastitog koncepta zadovoljstva
- ✓ Rast u neograničenom prihodu
- ✓ Trend prema manjim obiteljima
- ✓ Promjene u poslovnim putovanjima
- ✓ Širenje putovanja kao iskustva
- ✓ Ekonomski i politički trendovi

Kada se promatra potražnja trendovi su slijedeći:<sup>30</sup>

- ✓ Putovanja su češća, ali kraća
- ✓ Raste razina očekivanja od gosta
- ✓ Smanjena je želja za rizikom tijekom putovanja
- ✓ Trend za jeftinijim putovanjem
- ✓ Povećana potreba za doživljajima tijekom putovanja
- ✓ Promjene se događaju i u poslovnom turizmu
- ✓ Sve veća diferencijacija i individualizacija zahtjeva
- ✓ Veliko turističko iskustvo

---

<sup>29</sup> Genov, G.: Menadžment hotelskih i restoranskih poduzeća, Visoka turistička škola strukovnih studija, Novi Beograd.

<sup>30</sup> Genov, G.: Menadžment hotelskih i restoranskih poduzeća, Visoka turistička škola strukovnih studija, Novi Beograd.

Razvoj trendova na strani ponude obilježen je kroz:<sup>31</sup>

- ✓ Pretjecanje ponude
- ✓ Napredna koncentracija sa većim organizacijama
- ✓ Težnja hotelijera prema hotelima za odmor
- ✓ Aktivnosti hotelskih kompanija u ovlasti time-sharinga
- ✓ Sve veće razdvajanje kapitala i menadžmenta

Uspješno poslovati hotelskim poduzećem vezano je za ispunjenje preduvjeta, bez kojih je nemoguće ostvariti bilo kakvu uspješnost. To se odnosi na:<sup>32</sup>

- ✓ Spremnost čelnih ljudi u hotelsko-turističkom poduzeću da prihvate i realiziraju određene ideje
- ✓ Uzaludno je svako iniciranje novih ideja, mjera i postupaka ako strateški menadžment nije spreman za njihovo prihvatanje, a posebno ako u njima vidi opasnost za vlastiti opstanak
- ✓ U takvim situacijama ideju ne treba isticati, jer ona može uništena. Davanju ideje treba prethoditi isključenje rukovodstva koje nije spremno za inovaciju organizacije
- ✓ Mora se napraviti stručni elaborat organizacije i upravljanja, iz kojih bi proizašli i programi, planovi i cjelokupna organizacija provođenja navedenih elemenata. U izradi organizacije neophodno je uključiti i eksterne suradnike jer zaposleni u poduzeću nisu ni svjesni svojih postupaka ili nisu u stanju uočiti svoje greške, zbog svakodnevnog prakticiranja
- ✓ U konceptu projekta organizacije ne treba prenositi tuđa iskustva

Hoteli imaju velike rezerve u organizaciji i upravljanju pa ti elementi predstavljaju najveći utjecaj na uspješnost samog poslovanja. Da bi se bolje upravljalo i organiziralo nisu niti potrebna dodatna ulaganja nego samo spremnost zaposlenika da realiziraju mjere koje su već poznate i djelotvorne u poznatim svjetskim lancima hotela.

Potražnja u hotelijerstvu obilježena je viskom stopom volatilnosti. Kako je potražnja za hotelskim uslugama izvedena iz turističke potražnje destinacije, to će pogođenost hotela fluktuacijama potražnje u najvećoj mjeri ovisi o karakteristikama područja u kojem je hotel

---

<sup>31</sup> Genov, G.: Menadžment hotelskih i restoranskih poduzeća, Visoka turistička škola strukovnih studija, Novi Beograd.

<sup>32</sup> Radosavljević, Ž.: Praksa i primjeri uspješnih svjetskih hotelijera, Beograd, 1995., str. 155.

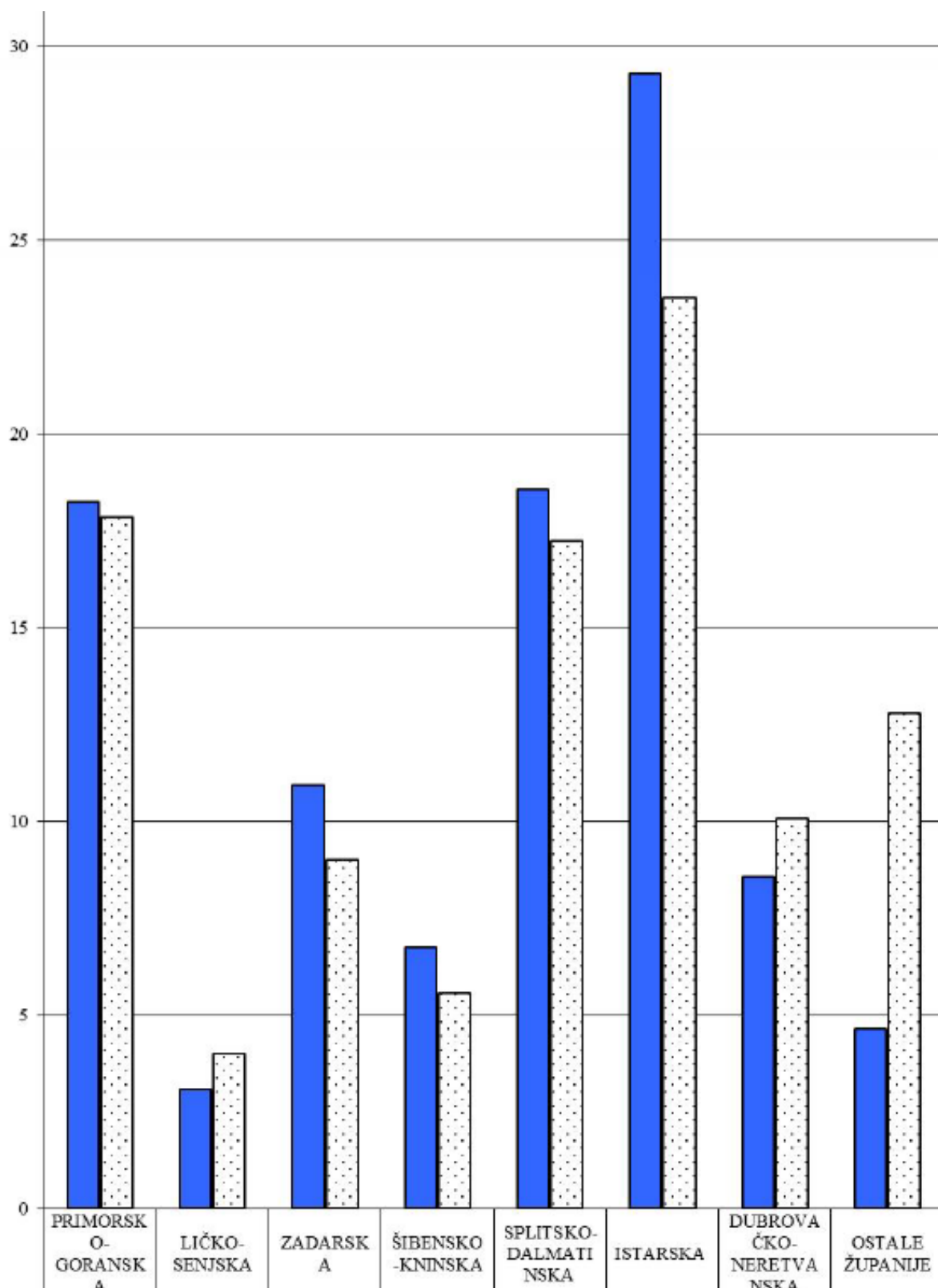
smješten. Problem sezonske koncentracije potražnje osobito je izražen kod hotela koji posluju u područjima gdje je osnovni motiv dolaska odmor na suncu i moru. Tako na primjer, u primorskim mjestima Hrvatske tijekom četiri mjeseca (lipanj – rujan) ostvari se 70-80% ukupnih noćenja.<sup>33</sup>

Prema podacima Ministarstva turizma, turistički promet u Republici Hrvatskoj u 2015. godine povećao se u odnosu na 2014. godinu čime je rast bio 18,1 % odnosno ukupno 229, 2 tisuće turista. Ostvaren je porast od 9% u turističkom prometu Republike Hrvatske u odnosu na prethodnu, 2014. godinu, a Splitsko-dalmatinska županija je ostvarila najveći porast od 12% (6% porast prethodne godine), slijede Istarska i Ličko-senjska Županija sa 10% većim dolascima, potom slijedi Zadarska županija (9% više), zatim Dubrovačko-neretvanska i Šibensko-kninska županija (s po 7% porasta), te naposljetku Primorsko-goranska županija uz rast od 6%.

---

<sup>33</sup> Vrtiprah, V., Pavlić, I., Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005., str. 41.

Slika 7. Grafički prikaz turista i noćenja po važnijim turističkim Županijama u Hrvatskoj u 2015. godine.

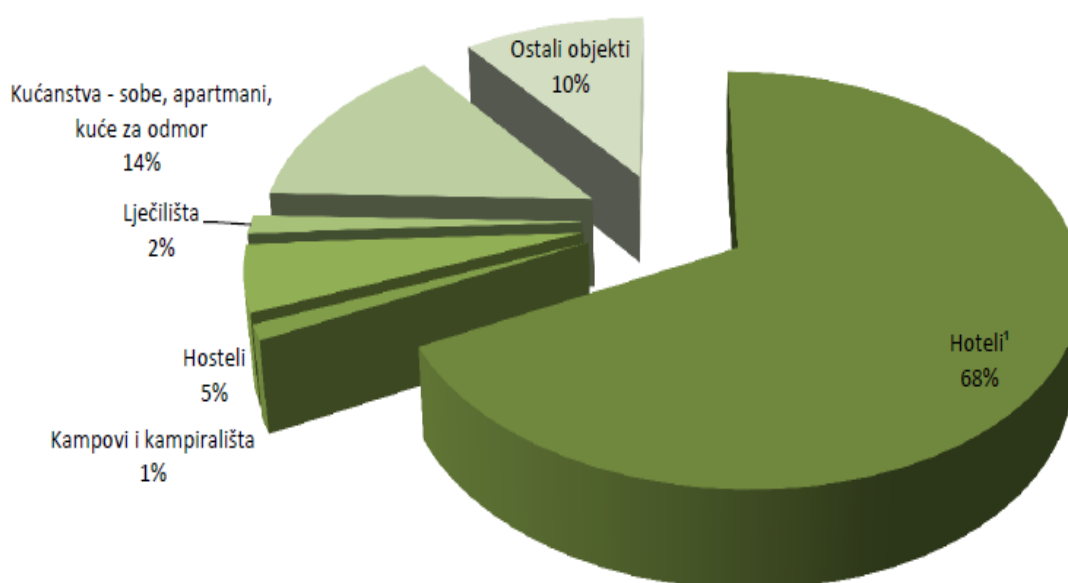


Izvor: Turistička zajednica Splitsko-Dalmatinske županije: Statistička analiza turističkog prometa 2015., str.3., [www.dalmatia.hr](http://www.dalmatia.hr)

Najviše turista, njih 74,1 % boravilo je u hotelima koji su zabilježili 169, 8 tisuća dolazaka (rast od 18,1 %). U hotelima je zabilježeno 320 tisuća noćenja što predstavlja rast od 13,1 % u 2015. godini u odnosu na godinu prije. Najviše noćenja ostvareno je u hotelima 68 %.

Slika 8. Udjel noćenja po vrstama smještajnih objekata u Hrvatskoj, prosinac 2015.

**UDJEL NOĆENJA TURISTA PO VRSTAMA SMJEŠTAJNIH OBJEKATA, PROSINAC 2015.**



Izvor: Internet stranice Ministarstva turizma <http://www.mint.hr/default.aspx?id=976>  
(07/2016)

Turistički promet u Splitsko-dalmatinskoj županiji nije bio najveći u odnosu na druge županije u Hrvatskoj za 2015. godinu, ali se nalazi na četvrtom mjestu sa ostvarenih 18.891 tisuća dolazaka što je za otprilike 2000 noćenja više nego u 2014. godini. Prema noćenjima u Splitsko-dalmatinskoj županiji također je zabilježen porast od nekih 1000 noćenja i prema tim podacima ova je županija četvrta po redu kada se govori o noćenjima u Republici Hrvatskoj.

Tablica 1. Turistički promet po županijama, 2014.-2015.

| ŽUPANIJE               | TURISTI        |                | INDEX         | NOĆENJA        |                | INDEX         |
|------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
|                        | 2014.          | 2015.          | 15./14.       | 2014.          | 2015.          | 15./14.       |
| ZAGREBAČKA ŽUPANIJA    | 3.424          | 3.926          | 114,66        | 6.460          | 6.704          | 103,78        |
| KRAPINSKO-ZAGORSKA     | 6.648          | 7.668          | 115,34        | 16.361         | 16.847         | 102,97        |
| SISAČKO-MOSLAVAČKA     | 1.454          | 1.813          | 124,69        | 4.339          | 4.916          | 113,30        |
| KARLOVAČKA ŽUPANIJA    | 2.753          | 3.185          | 115,69        | 5.014          | 4.844          | 96,61         |
| VARAŽDINSKA ŽUPANIJA   | 2.989          | 3.391          | 113,45        | 8.466          | 7.722          | 91,21         |
| KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKA | 1.141          | 1.422          | 124,63        | 1.805          | 2.286          | 126,65        |
| BJELOVARSKO-BILOGORSKA | 1.500          | 1.677          | 111,80        | 3.044          | 4.537          | 149,05        |
| PRIMORSKO-GORANSKA     | 32.177         | 33.444         | 103,94        | 79.889         | 84.725         | 106,05        |
| LIČKO-SENJSKA          | 3.054          | 3.906          | 127,90        | 4.238          | 5.758          | 135,87        |
| VIROVITIČKO-PODRAVSKA  | 630            | 552            | 87,62         | 1.748          | 924            | 52,86         |
| POŽEŠKO-SLAVONSKA      | 797            | 866            | 108,66        | 1.766          | 1.736          | 98,30         |
| BRODSKO-POSavska       | 1.423          | 1.379          | 96,91         | 2.411          | 2.709          | 112,36        |
| ZADARSKA               | 6.620          | 8.129          | 122,79        | 14.192         | 17.133         | 120,72        |
| OSJEČKO-BARANJSKA      | 5.068          | 5.819          | 114,82        | 10.288         | 11.463         | 111,42        |
| ŠIBENSKO-KNINSKA       | 3.086          | 3.740          | 121,19        | 8.740          | 6.691          | 76,56         |
| VUKOVARSKO-SRIJEMSKA   | 2.197          | 4.315          | 196,40        | 3.485          | 5.657          | 162,32        |
| SPLITSKO-DALMATINSKA   | 16.903         | 18.891         | 111,76        | 40.505         | 41.389         | 102,18        |
| ISTARSKA ŽUPANIJA      | 25.596         | 30.917         | 120,79        | 69.181         | 77.088         | 111,43        |
| DUBROVAČKO-NERETVANSKA | 13.420         | 16.348         | 121,82        | 31.550         | 35.963         | 113,99        |
| MEDIMURSKA ŽUPANIJA    | 3.488          | 3.878          | 111,18        | 8.051          | 8.234          | 102,27        |
| GRAD ZAGREB            | 59.798         | 73.944         | 123,66        | 103.485        | 126.464        | 122,21        |
| <b>UKUPNO ŽUPANIJE</b> | <b>194.166</b> | <b>229.210</b> | <b>118,05</b> | <b>425.018</b> | <b>473.790</b> | <b>111,48</b> |

Izvor: Internet stranice Ministarstva turizma <http://www.mint.hr/default.aspx?id=976>

(07/2016)

U ukupno ostvarenim dolascima turista u Splitsko-Dalmatinskoj županiji (2.473.538) dolasci istih u hotelima sudjeluju u postotku od 33 % (817.415).

Broj hotela u 2015. godini u Splitsko-dalmatinskoj županiji bio je slijedeći:<sup>34</sup>

- ✓ Hoteli s dvije zvjezdice – 19 hotela, sa 2034 smještajnih jedinica i 4118 stalnih kreveta
- ✓ Hoteli s tri zvjezdice – 59 hotela, 3327 smještajnih jedinica i 6820 stalnih kreveta
- ✓ Hoteli s četiri zvjezdice – 58 hotela, 3867 smještajnih jedinica i 7314 stalnih kreveta
- ✓ Hoteli s pet zvjezdica – 4 hotela, 646 smještajne jedinice i 1281 stalnih kreveta
- ✓ Aparthoteli sa tri zvjezdice – 6 hotela, 106 smještajnih jedinica i 249 stalnih kreveta
- ✓ Aparthoteli s četiri zvjezdice – 7 hotela, 194 smještajne jedinice i 538 stalnih kreveta
- ✓ Hotel baština – 1 hotel, 14 smještajnih jedinica i 28 stalnih kreveta

<sup>34</sup> Ministarstvo turizma: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=371> (07/2016)

- ✓ Lječilišni hotel – 1 hotel, 52 smještajne jedinice i 100 stalnih krevet

Tablica 2. Hoteli prema kategorijama i broju kreveta u 2015. godini u Splitsko-dalmatinskoj županiji

| Kategorija    | Broj objekata | Broj hotelskih soba, apartmana | Ukupno BROJ KREVETA |
|---------------|---------------|--------------------------------|---------------------|
| **            | 16            | 2.076                          | 4.529               |
| ***           | 59            | 3.684                          | 8.790               |
| ****          | 62            | 4.241                          | 9.527               |
| *****         | 3             | 605                            | 982                 |
| hotel baština | 4             | 56                             | 142                 |
| UKUPNO        | 140           | 10.606                         | 23.828              |

Izvor: Turistička zajednica Splitsko-Dalmatinske županije: Statistička analiza turističkog prometa 2015., str. 11., [www.dalmatia.hr](http://www.dalmatia.hr)

Prema kategorijama hotela udjeli dolazaka turista u Splitsko-dalmatinskoj županiji u 2015. godini su slijedeći:<sup>35</sup>

- ✓ Hoteli s dvije zvjezdice – 13,3 %
- ✓ Hoteli s tri zvjezdice – 27,5 %
- ✓ Hoteli s četiri zvjezdice – 48,4 %
- ✓ Hoteli s pet zvjezdica – 10,8 %

Najveći udjel kako u dolascima tako i u ostvarenim noćenjima turista u hotelima Splitsko-Dalmatinske županije bilježe hoteli sa četiri zvjezdice, kao i u prethodnoj 2014. godini. Iskorištenost kapaciteta hotela Splitsko-dalmatinske županije je 121 dan, dok je gledano po kategorijama hotela, najbolja iskorištenost kapaciteta kod hotela sa 5 zvjezdica, 189 dana.<sup>36</sup>

Smještajni kapaciteti Splitsko-dalmatinske županije iz skupine „Hoteli i sličan smještaj“ raspolažu sa 34.744 kreveta (5,6% više negoli 2014. godine; 32.916 kreveta), što u ukupnoj smještajnoj ponudi županije čini 16,2%. Najviše zastupljeni hoteli su hoteli sa četiri zvjezdice (kako brojem tako i kapacitetom), njih 62. Slijede hoteli sa tri zvjezdice i to njih 59, zatim hoteli sa dvije zvjezdice, njih 16 te na kraju najmanji broj hotela sa pet zvjezdica samo 3, a nova je kategorija hoteli baština kojih je kategorizirano 4, hoteli raspolažu sa 23.970 kreveta, ima ih 144, a to iznosi 11,2% ukupne smještajne ponude županije.

<sup>35</sup> Turistička zajednica Splitsko-Dalmatinske županije: Statistička analiza turističkog prometa 2015., str.11., [www.dalmatia.hr](http://www.dalmatia.hr)

<sup>36</sup> Turistička zajednica Splitsko-Dalmatinske županije: Statistička analiza turističkog prometa 2015., str.3., [www.dalmatia.hr](http://www.dalmatia.hr)

### **3.2. Upravljanje krizama u hotelskim kompanijama u Splitsko-Dalmatinskoj županiji**

Najvažniji, a ujedno i najatraktivniji sektor hrvatskog gospodarstvu predstavlja turizam. Sigurnost gostiju pri tome je vrlo važna iako Hrvatska nije svrstana u zemlje visokog rizika. Važna je izrada sigurnosne prosudbe hotela, projektiranje i implementacija cjelovitog sustava zaštite i tjelesne i tehničke te izrada procedura za postupanje u kriznim situacijama, a pri tom i edukacija osoblja odnosno zaposlenika.

Prednosti Mediterana, a ujedno i Splitsko-dalmatinske županije su prirodne ljepote, očuvani okoliš, kulturno i povijesno nasljeđe, blizina europskog tržišta te blaga mediteranska klima. Osim ovih bogatstava od velike je važnosti i sigurnost na odmoru. Ona, u današnje nestabilno vrijeme, uvelike utječe na odluku gosta o tome gdje će provesti svoj odmor. U skladu s time sve veći broj turističkih agencija traži smještaje u hotelima koji imaju visoku razinu sigurnosti.

Turisti pažljivo prate zbivanja mjesecima prije nego što donesu odluke o odlasku na godišnji odmor. Danas to nije problem jer je informacijska povezanost na visokoj razini i vrlo lako se može doći do informacija o određenoj lokaciji odnosno destinaciji ili hotelu.

Prema podacima Hrvatske turističke zajednice, na prostoru Republike Hrvatske u 2010. godini bilo je 793 turističkih objekata, a od toga 201 objekat je bio u kategoriji s četiri ili pet zvjezdica odnosno 23 hotela u kategoriji od pet zvjezdica. Ti hoteli su imali obvezu osigurati stabilan sustav za dojavu požara. Ovakav sustav je samo jedan od tehničkih sustava zaštite pa se, prema tome, smatra da je razina sigurnosti u hotelima bila nezadovoljavajuća.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Petar, S., Laušić, M.: Sigurnosne procedure u hotelima, Acta Turistica Nova, Vol 4, No 2, 2010., str. 204.

Tablica 3. Turistički objekti u Republici Hrvatskoj u 2010. godini

|                                                                                          |                                                                                            |                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Hoteli – ukupno RH /<br>Hotels – total in Croatia<br><b>588</b>                          | Ukupan broj smještajnih jedinica /<br>Total number of accommodation units<br><b>50 888</b> | Ukupan broj stalnih kreveta /<br>Total number of beds<br><b>97 487</b> |
| Aparthoteli – ukupno RH /<br>Aparthotel – total in Croatia<br><b>13</b>                  | Ukupan broj smještajnih jedinica /<br>Total number of accommodation units<br><b>411</b>    | Ukupan broj stalnih kreveta /<br>Total number of beds<br><b>858</b>    |
| Turistička naselja – ukupno RH /<br>Tourist villages – total in Croatia<br><b>45</b>     | Ukupan broj smještajnih jedinica /<br>Total number of accommodation units<br><b>10 666</b> | Ukupan broj stalnih kreveta /<br>Total number of beds<br><b>25 032</b> |
| Turistički apartmani – ukupno RH /<br>Tourist apartments – total in Croatia<br><b>54</b> | Ukupan broj smještajnih jedinica /<br>Total number of accommodation units<br><b>3 539</b>  | Ukupan broj stalnih kreveta /<br>Total number of beds<br><b>9 577</b>  |
| Kampovi – ukupno RH /<br>Campsites – total in Croatia<br><b>47</b>                       | Ukupan broj smještajnih jedinica /<br>Total number of accommodation units<br><b>18 264</b> | Ukupan broj stalnih kreveta /<br>Total number of beds<br><b>53 614</b> |
| Marine – ukupno RH /<br>Marinas – total in Croatia<br><b>46</b>                          | Ukupno suhih vezova /<br>Total number of dry berths<br><b>3 150</b>                        | Ukupno vezova u moru /<br>Total number of sea berths<br><b>10 981</b>  |

Izvor: Petar, S., Laušić, M.: Sigurnosne procedure u hotelima, Acta Turistica Nova, Vol 4, No 2, 2010., str. 204.

Da bi se implementirao sustav sigurnosti u hotele potrebni su dodatni troškovi odnosno izdaci za koje investitori hotela uglavnom nemaju sluha jer je to za njih još uvijek neisplativa investicija. U strahu od troškova većina investitora odustaje od cjelovitih rješenja implementacija sigurnosnog sustava i zadovoljavaju se samo onim što zakonska regulativa od njih traži, a to su vatrododjavni i protupožarni sustavi. Tehnički sustavi zaštite i pozicioniranje menadžmenta sigurnosti u organizaciju uprave ostavljaju se za „neka bolja vremena“.<sup>38</sup>

Preduvjet za unaprjeđenje sigurnosne kulture čelnih osoba uprava odnosno investitora svakako mora biti postojanje svijesti uprave o tome da je sigurnost danas možda i najveća konkurentska prednost, a samim time i mogućnost ostvarivanja profita. Da bi do toga došlo, treba najprije mijenjati postojeća promišljanja managementa, koji svu tu problematiku sigurnosti još uvijek najčešće tretira kao čisti trošak a ne investiciju. Uprave ili investitori moraju se uvjeriti, prezentacijom iskustvenih spoznaja od strane stručnjaka o sigurnosnim

<sup>38</sup> Petar, S., Laušić, M.: Sigurnosne procedure u hotelima, Acta Turistica Nova, Vol 4, No 2, 2010., str. 205.

ugrozama i događajima koji su se dogodili, a koji su doveli do stradavanja ljudi, materijalne štete, a i kaznene odgovornosti čelnih osoba:<sup>39</sup>

- ✓ da su uprave turističkih objekata, koje su implementirale cjelovite sustave sigurnosti, koje provode i koriste rezultate službe korporativne (poslovne) sigurnosti, bolje upoznate s realitetima stanja po svim segmentima sigurnosti u kompaniji
- ✓ da uprave imaju jasnu prognostiku očekivanih stanja te su samim time pripremljene za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka na planu preveniranja svih oblika ugrožavanja sigurnosti. Sigurnosna kultura mora postati dio poslovne kulture svih uposlenika koji je prihvaćaju kao legitimnu i neophodnu poslovnu funkciju

Da bi se uspostavio učinkovit sustav sigurnosti određenog turističkog objekta odnosno hotela potrebno je integrirati, organizirati i uskladiti nekoliko elemenata:<sup>40</sup>

- ✓ tehničke sustave sigurnosti
- ✓ donošenje procedura postupanja u kriznim ili akcidentnim situacijama (protokola)
- ✓ nadzor poštivanja donešenih procedura postupanja
- ✓ uvježbavanje radnji i postupaka po donesenim procedurama postupanja u kriznim ili akcidentnim situacijama, odnosno stalna edukacija zaposlenika

Za gradnju i implementaciju sustava sigurnosti potrebno je imati stručne ljude koji će obavljati te aktivnosti. Sustav sigurnosti u turističkim objektima moguće je uspostaviti neformalni oblik organiziranja. U tom slučaju pojedini djelatnici uz primarni posao obavljaju i aktivnosti iz područja sigurnosti. Ovakav način organiziran je u manjim hotelima odnosno turističkim objektima. Normalni oblik organiziranja, ako drugi način organizacije sigurnosti podrazumijeva uspostavljanje posebnih organizacijskih jedinica zaduženih za realizaciju svih segmenata korporativne sigurnosti. Ovakvi oblik organiziranja implementira se u većim turističkim objektima. Formalni centralizirani-decentralizirani model organiziranja sustava sigurnosti svojstven je velikim hotelskim lancima, gdje je funkcija managementa sigurnosti organizirana u zasebnim organizacijskim jedinicama, pri čemu je organizacijska jedinica u sjedištu kompanije na određeni način nadređena organizacijskim jedinicama poslova sigurnosti, koje djeluju u hotelima konkretne hotelske kompanije diljem svijeta.

---

<sup>39</sup> Petar, S., Laušić, M.: Sigurnosne procedure u hotelima, Acta Turistica Nova, Vol 4, No 2, 2010., str. 206.

<sup>40</sup> Petar, S., Laušić, M.: Sigurnosne procedure u hotelima, Acta Turistica Nova, Vol 4, No 2, 2010., str. 206.

Procedure postupanja u kriznim situacijama odnose se na predviđanje, planiranje i pravilno postupanje. Ovakve procedure predstavljaju način na koji se postupa u kriznim situacijama kako kriza ne bi prerasla u katastrofu ako se s njom odmah od nastanka postupa ispravno. Kriza započinje ozbiljnom prijetnjom, a zatim predstavlja događaj koji ugrožava živote ljudi i materijalna dobra. Cilj procedura za postupanje u kriznim situacijama je što prije uspostaviti redovne procese života i rada u hotelu, zaštititi ljudske živote i materijalna dobra te ograničiti štetu, ali i prevenirati nastanak budućih kriznih događaja.

Učinkovita i brza komunikacija te izvještavanje bit je donošenja pravilnih i učinkovitih odluka o postupanju s više razine odlučivanja. 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 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.<sup>41</sup>

Tehnički sustavi sigurnosti dijele se na dvije skupine. Prva grupa se odnosi na zaštitu ljudi i imovine od nesretnog slučaja ili elementarne nepogode. Ti sustavi odnose se na dojave za požar, sustave gašenja požara, sustave za evakuaciju i nužnu rasvjetu te sustave za odimljavanje. Druga grupa odnosi se na zaštitu ljudi i imovine. U ovoj skupini nalazi se video nadzor, sustavi kontrole pristupa i alarmni sustavi.

Nakon implementacije sustava tehničke zaštite i drugih mjera za sigurnost slijedi edukacija zaposlenika kako bi primjenili implementirane mjere. Problem koji se javlja u tom slučaju je sezonske prirode. U Splitsko-dalmatinsku županiju dolazi mnogo sezonskih radnika i cilj osoblja hotela je osposobiti ih za rad pa edukacija o sigurnosti pada u drugi plan iako bi to trebalo biti sastavni dio uobičajene edukacije.

---

<sup>41</sup> Petar, S., Laušić, M.: Sigurnosne procedure u hotelima, Acta Turistica Nova, Vol 4, No 2, 2010., str. 209.

### 3.3. Rezultati istraživanja

Kako bi se razumjela uloga kriznog menadžmenta u Splitsko-Dalmatinskoj županiji, istražena je problematika kriznog menadžmenta u županiji kroz definiranje samih pojmova krize i kriznog menadžmenta te uloga i zadaća kriznog menadžmeta. Splitsko-Dalmatinska županija je prostorno najveća županija u Hrvatskoj pa je važnost kriznog menadžmenta od većeg značaja. Uz to, glavna gospodarska djelatnost joj je turizam pa je time važnost upravljanja krizama još i veća.

U skladu sa istraživanjem postavljene su dvije hipoteze koje su analizirane istraživanjem stručnih članaka, knjiga, internet stranica i provednom anketom. U skladu s tim navedene hipoteze će se prihvatiti ili odbaciti:

H1 Krizni menadžment u hotelskim poduzećima u Splitsko-Dalmatinskoj županiji dobro je razvijen.

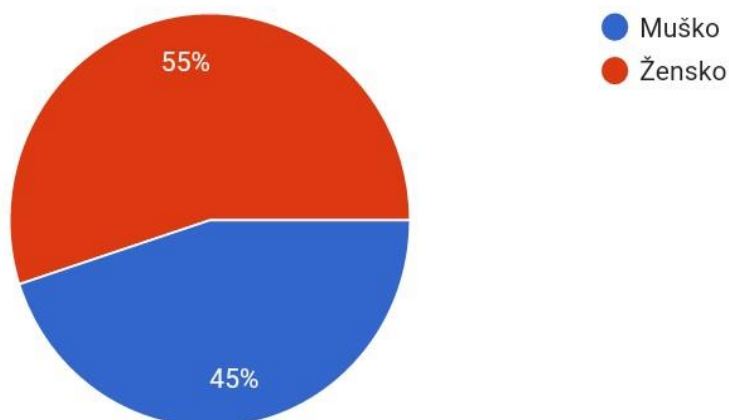
H2 Znanja iz kriznog menadžmenta imaju važnu ulogu u preveniranju kriza hotelskih kompanija u Splitsko-Dalmatinskoj županiji.

Na anketno ispitivanje pozvano je 150 pojedinaca. Ispunjenju anketnog upitnika pristupilo je 60 ispitanika što znači da je stopa povrata 40% i 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 managementa i pripremljenost na iste uslijed kriznih situacija. Anketu su ispunjavali manageri i zaposlenici slijedećih hotela: As (Split), Atrium (Split), Bellevue (Split), Consul (Split), Globo (Split), Le Meridien Lav (Podstrana), Luxe (Split), Marmont (Split), President (Solin), Resnik (Kaštel Štafilić). Nadalje slijedi grafički prikaz rezultata ankete.

U pitanju broj 1 trebao se odrediti spol ispitanika. Više ispitanika bilo je ženskog spola i to njih 55%, a 45% ispitanika bili su muškarci.

Graf 1. Spol ispitanika

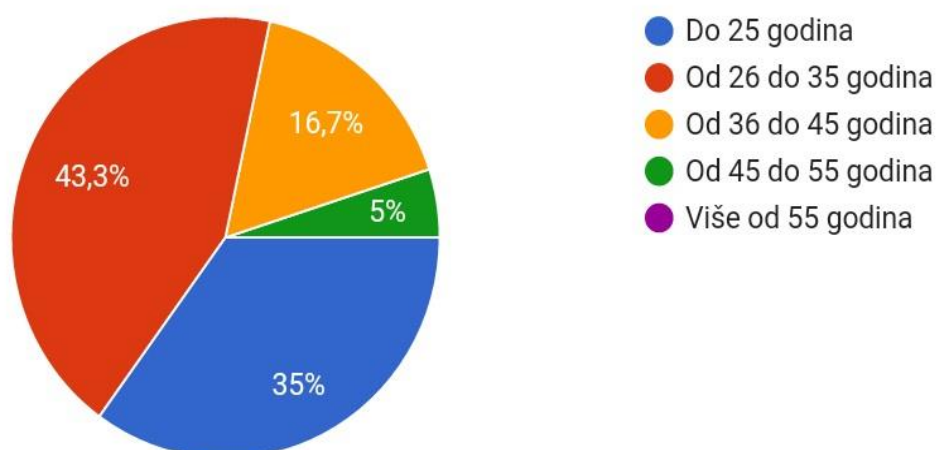
**Spol** (60 odgovora)



Pitanje broj 2 postavljeno je na način da se sazna dob ispitanika. Najviše ispitanika 42,3% bilo je u dogi od 26 do 35 godina. Slijedili su ispitanici do 25 godina i to njih 35%, zatim ispitanici u dobi od 36 do 45 godina (16,7%) i ispitanici u dobi od 45 do 55 godina (5%).

Graf 2. Dob ispitanika

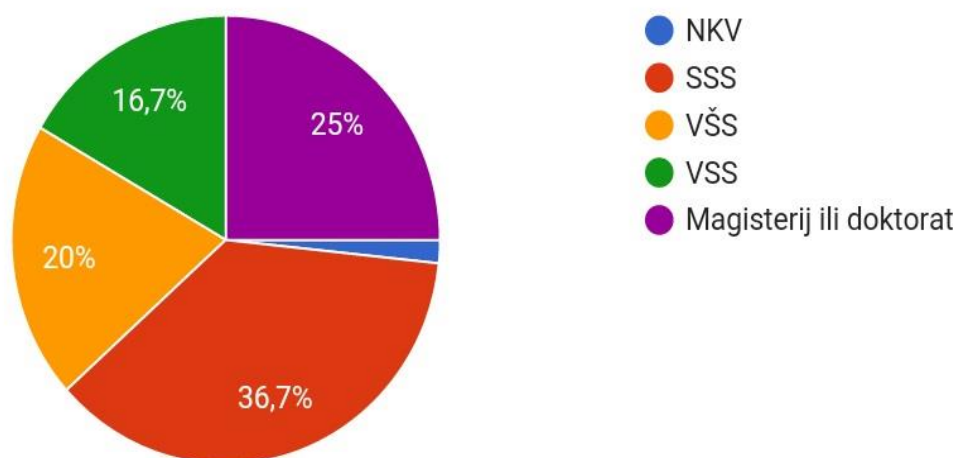
**Dob** (60 odgovora)



U pitanju broj 3 tražila se stručna sprema ispitanika. Najmanji broj ispitanika (1,6%) bio je sa stručnom spremom NKV, a najveći broj ispitanika 36.7% bio je sa srednjom stručnom spremom. Visoku stručnu spremu imalo je 16,7% ispitanika dok je 20% ispitanika imalo visoku stručnu spremu i 25% magisterij ili doktorat.

Graf 3. Stručna sprema

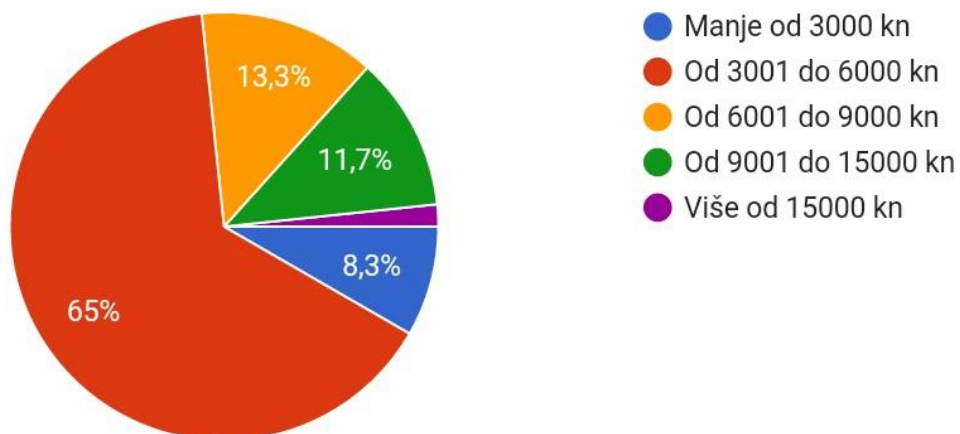
### Stručna sprema (60 odgovora)



Pitanje broj 4 odnosilo se na ukupne mjesečne prihode ispitanika. Najviše ispitanika imalo je primanja od 3000 do 6000 kuna (65%). 13.3% ispitanika imalo je primanja od 6000 do 9000 kuna, 11,7% ispitanika imalo je primanja od 9000 do 15000 kuna, a manje od 3000 kuna imalo je 8,3% ispitanika dok je 1,7% ispitanika imao primanja veća od 15000 kuna.

Graf 4. Ukupni mjesečni prihodi

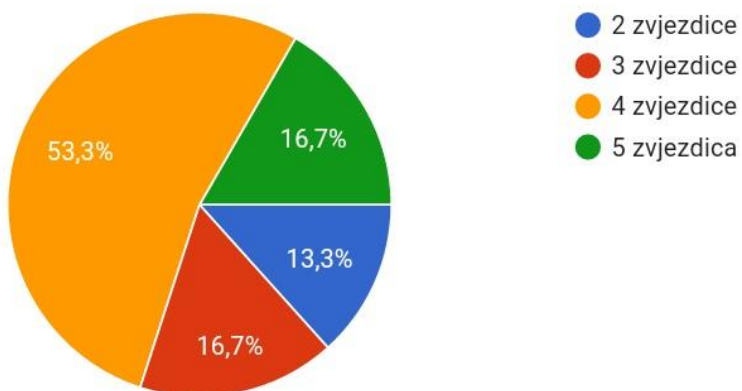
### Ukupni mjesečni prihodi (60 odgovora)



Koja je kategorizacija hotela u kojem su ispitanici zaposleni bilo je pitanje broj 5. Otprilike polovica odgovora bila je da su ispitanici zaposleni u hotelima sa 4 zvjezdice (53,3%), a druga polovica bila je zaposlena u hotelima sa 5 (16,7%) odnosno 3 (16,7%) i 2 (13,3%) zvjezdice.

Graf 5. Kategorizacija hotela u kojima su ispitanici zaposleni

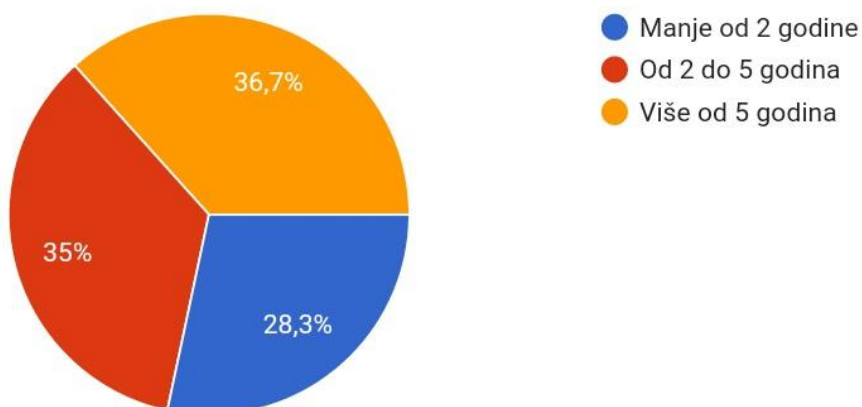
### Koja je kategorizacija hotela u kojem ste zaposleni? (60 odgovora)



Pitanje broj 6 bilo je o tome koliko dugo posluje hotel u kojem su ispitanici zaposleni. U ovom pitanju odgovori su bili podjednaki. Manje od dvije godine posluje hotel od 28,3% zaposlenika. Od 35% ispitanika hoteli posluju od 2 do 5 godina, a 36,7% zaposlenika zaposleno je u hotelima koji posluju više od 5 godina.

Graf 6. Vijek rada hotelskog objekta u kojima su ispitanici zaposleni

Koliko dugo posluje hotel u kojem ste zaposleni? (60 odgovora)

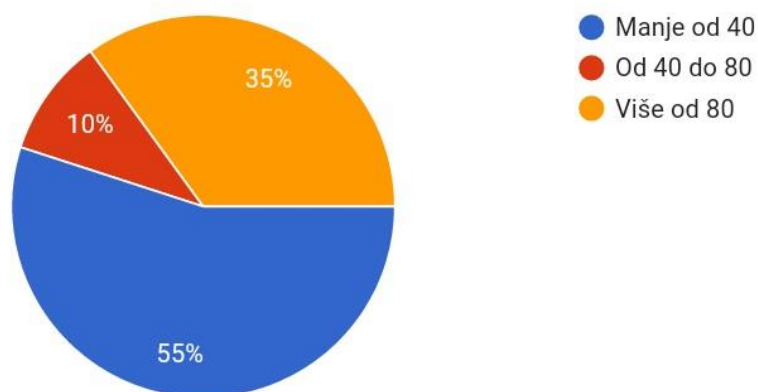


Koliko smještajnih jedinica posjeduje hotel u kojem su ispitanici zaposleni bilo je pitanje broj 7. Najviše ispitanika (55%) radilo je u hotelu koji ima manje od 40 smještajnih jedinica. 35% ispitanika radilo je u hotelu sa više od 80 smještajnih jedinica i njih 10% zaposleno je u hotelima koji imaju od 40 do 80 smještajnih jedinica.

Graf 7. Kapacitet hotela u kojima su ispitanici zaposleni

### Koliko smještajnih jedinica posjeduje hotel u kojem ste zaposleni?

(60 odgovora)

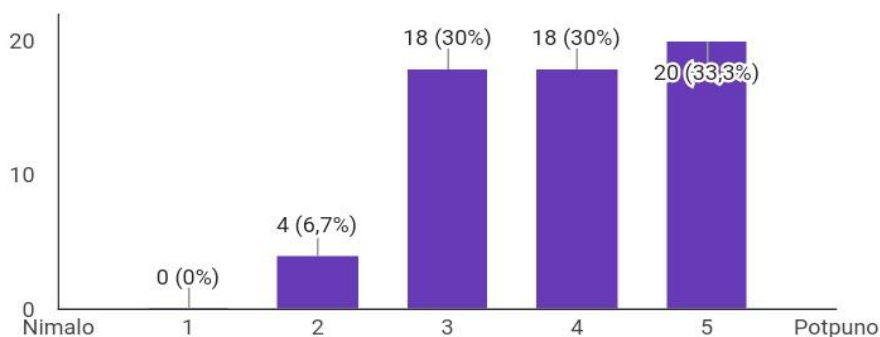


U pitanju broj 8 tražilo se od ispitanika da ocjenama od 1 do 5 ocijene pripremljenost hotelskog objekta u kojem rade na krizu. 33,3% ispitanika smatralo je da je njihov hotel spremljen na krizu, a 30% ispitanika ocijenilo je tu pripremljenost sa ocjenama 3 i 4. Sa ocjenom 2 svoj hotel je ocijenilo 6,7% ispitanika. Nije bilo ocjena 1.

Graf 8. Ocjena pripremljenosti hotela na krizu u kojem ispianici rade

### Od 1 - 5 ocijenite pripremljenost hotelskog objekta u kojem radite na krizu:

(60 odgovora)



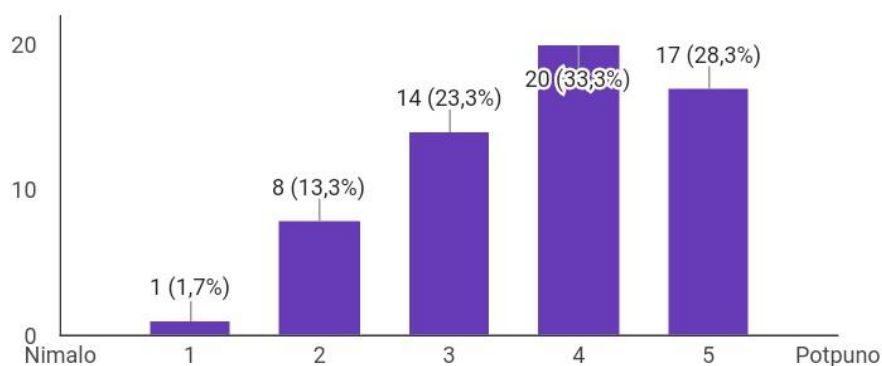
U pitanju broj 9 tražilo se, također, da se ocjenama od 1 do pet ocijeni u kojoj su mjeri ispitanici kao djelatnici hotelskog objekta obrazovani o trenutnim kriznim situacijama

vezanim za hotelske kompanije. 33,3% ispitanika sa ocjenom 4 ocijenilo je svoje obrazovanje o trenutnim kriznim situacijama vezanim za hotelske kompanije. 28,3% ispitanika hotelima je dalo ocjenu 5, 23,3% ispitanika ocjenu 4, a 13,3% ispitanika ocjenu 3. Bilo je i ocjena 1 i to kod 1,7% ispitanika.

Graf 9. Ocjena znanja ispitanika o trenutnim krizama u hotelima

Od 1 - 5 ocijenite u kojoj ste mjeri Vi kao djelatnik hotelskog objekta obrazovani o trenutnim kriznim situacijama vezanim za hotelske kompanije:

(60 odgovora)

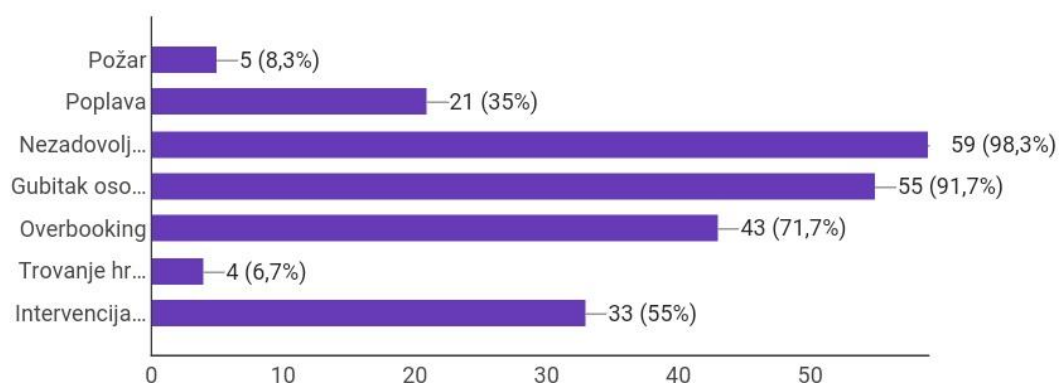


S kojim kriznim situacijama su se ispitanici, kao djelatnici hotela, susretali prilikom rada u istom bilo je pitanje broj 10. U ovom pitanju moguće je bilo odabrati više odgovora. Što se tiče spremnosti za požar, spremno je 8,3% ispitanika, 35% ispitanika spremno je za poplavu, a 98,3% ispitanika za 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.

Graf 10. Krizne situacije s kojima su se ispitanici susretali prilikom rada u hotelu

S kojim kriznim situacijama ste se kao djelatnik hotela susretali prilikom rada u istom? (Moguć višestruki odabir odgovora)

(60 odgovora)

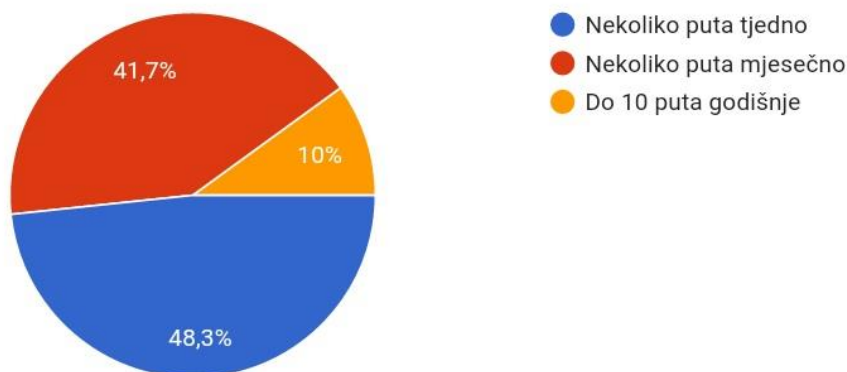


Pitanje broj 11 odnosilo se na to koliko se često ispitanici susreću s kriznim situacijama na radnom mjestu. 10% ispitanika sa krizom se susretalo do 10 puta godišnje. Nekoliko puta tjedno sa krizom se susretalo 48,3% ispitanika, a nekoliko puta mjesečno sa krizom se susretalo 41,7% ispitanika. Važno je spomenuti kako ukupan zbroj odgovora prelazi sto postotni iznos zbog mogućnosti odabira višestrukih odgovora.

Graf 11. Učestalost pojavljivanja krize ispitanika na radnom mjestu

### Koliko često se susrećete s kriznim situacijama na radnom mjestu?

(60 odgovora)

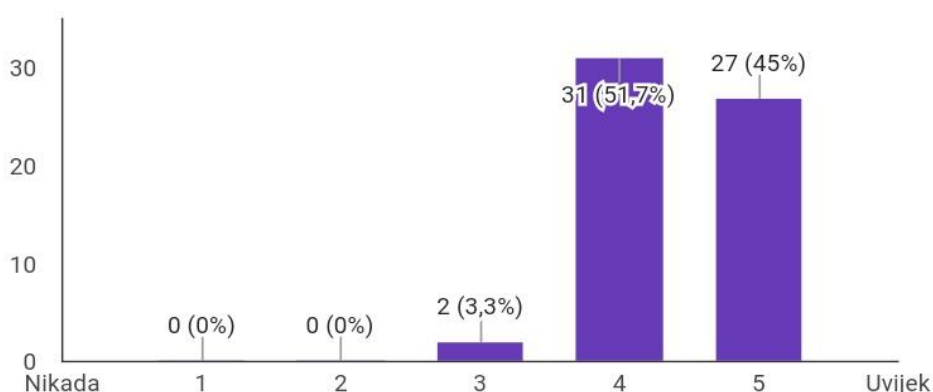


U pitanju broj 12 bilo je govora o tome koliko često ispitanici otklanjaju nastalu kriznu situaciju na radnom mjestu. Trebali su se odabrati odgovori od 1 (nikada) do 5 (uvijek). Ispitanici kao zaposlenici hotela poprilično dobro otklanjaju nastale krizne situacije pa je sa ocjenom 5 odgovorilo 45% ispitanika, a sa ocjenom 4 51,7% ispitanika, a tek njih 3,3% odgovorilo je sa ocjenom 3 dok odgovora sa ocjenama 2 i 1 nije uopće bilo.

Graf 12. Uspešnost otklanjanja nastale krize na radnom mjestu

### Koliko uspješno otklanjate nastalu kriznu situaciju na radnom mjestu?

(60 odgovora)



Prema provedenoj anketi ustanovljeno je kako je obrazovanost zaposlenika hotela za krizne situacije poprilično dobra iako ima hotela koji to još uvijek ne obavljaju. Ipak, taj broj hotela ima manji postotak. Ono što je primjećeno u provedenom istraživanju jest činjenica da zaposlenici nisu dovoljno obrazovani za sve krizne situacije. To je zapravo i na neki način shvatljivo jer kriznih situacija ima poprilično mnogo i vjerojatno se ne može posvetiti baš svim kriznim situacijama pa se ide na one krizne situacije koje su najučestalije.

Prema istraživanju može se zaključiti kako krizni menadžment u hotelskim poduzećima u Splitsko-dalmatinskoj županiji nije dobro razvijen. Naime, hoteli se grade odnosno njima se upravlja isključivo i samo zbog financijske koristi. Većina hotela nema razvijen krizni menadžment odnosno sustav za sigurnost, jer su ulaganja u hotele poprilično visoka i većina vlasnika hotela smatra da je takva vrsta ulaganja neisplativa zbog činjenice da ne postoji izravna dobit za takvu vrstu ulaganja. U hotelima se uglavnom odrade tehničke stvari za sigurnost, a organizirani menadžment se ostavlja za neka „bolja“ vremena.

Druga hipoteza – Znanja iz kriznog menadžmenta imaju važnu ulogu u preveniranju kriza hotelskih kompanija u Splitsko-dalmatinskoj županiji – može se potvrditi, ali samo zbog činjenice da se Hrvatska još uvijek smatra sigurnom zemljom i da se u hotelima u Splitsko-dalmatinskoj županiji nije dogodila ozbiljna kriza. Ono što hotelijeri mogu jest učiti iz iskustava hotela iz stranih zemalja, ali im pri tome treba i pomoć od države koja treba na bolji način regulirati sigurnost u hotelima različitim zakonima odnosno propisima.

Ono što može biti olakšavajuća okolnost je i to što sve više hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji radi pod okriljem velikih hotelskih lanaca koji imaju razvijen menadžment vezan uz sigurnost pa se samo treba nadati da će se njegova primjena pokazati korisnom u eventualnim kriznim situacijama.

Zabrinutost turista zbog sigurnosti redovito se prati svake godine od 2008. putem istraživanja Eurobarometra, koja su također usmjerena na sigurnost hotela i zaštitu od požara. U godišnjim se istraživanjima iz godine u godinu potvrđivalo da sigurnost nikada ne predstavlja problem za europske turiste (odgovori su se kretali između 0 % i 1 %). Međutim, nesreće se povremeno mogu dogoditi, što izravno utječe na uključene subjekte, ali i neizravno na ugled odgovarajućeg odredišta, te ima dodatne negativne posljedice na druge subjekte. Iako su za sigurnost usluga smještaja u turizmu nadležne države članice Europske, zbog njihove je

snažne prekogranične dimenzije potrebno razmotriti razine kvalitete i sigurnosti tih usluga u svim državama članicama. Preporuča se i poboljšanje baze znanja u pogledu rizika i nesreća te sustavno praćenje politika i mjera država članica, kako pokretanjem dijaloga s mjerodavnim dionicima, tako i poduzimanjem djelovanja usmjerenih na unaprjeđenje postojeće baze znanja kada se govori o sigurnosti u hotelima.<sup>42</sup>

Prema istraživanjima koja su provedena od strane tvrtke Horwath HTL o utjecaju online ocjenjivanja na prihode jadranskih hotela u Hrvatskoj i Crnoj gori zaključeno je kako ocjene na web portalu TripAdvisor izravno utječu na prihode hotela, pogotovo onih više kvalitete. U istraživanju je obuhvaćeno 112 jadranskih hotela u Hrvatskoj i Crnoj gori. S tri ili dvije zvjezdice bilo je 47 % hotela, 36 % hotela bilo je sa četiri zvjezdice, a 17 % hotela s pet zvjezdica. Zaključak je donesen kako online ocjene utječu na povećanje prihoda hotela, ali i da je samo 10 % svih hotela internacionalno brendirano i svi su u rangju četiri ili pet zvjezdica.<sup>43</sup>

Portali za odabir hotela imaju sve veći utjecaj na turiste o tome koji hotel odabrati, a najveći utjecaj imaju ocjene na portalu TripAdvisor. Potrošači veće platežne moći paze gdje će boraviti i spremni su platiti luksuz, ali i pažljivo prave odnos vrijednosti za novac i prate kvalitetu usluge. Zbog ocjena na ovom i drugim portalima potrebno je voditi računa i o online ugledu kako bi i prihodi bili veći.

Od velike je koristi stvaranje javno-privatnog partnerstva u pogledu osiguranja sigurnosti u turističkim sadržajima, a potencijalne konflikte treba riješiti do kraja jer se njihovim djelomičnim rješavanjem oni samo odgađaju ili premještaju, primjerice, iz ugostiteljskog objekta u prostor ispred njega. Apsolutna sigurnost nigdje ne postoji, ali je Hrvatska, prema svim pokazateljima, sigurna turistička destinacija za boravak turista.

Menadžeri sigurnosti imaju važnu ulogu u hotelima. Važno je razviti osnovne funkcije sigurnosti s osvrtnom na važnost videonadzora i drugih elemenata tehničke zaštite u hotelu kako bi se gosti osjećali sigurno čime bi poslovanje hotela bilo na zadovoljavajućoj razini.

---

<sup>42</sup> Europska komisija: Zelena knjiga, Sigurnost usluga smještaja u turizmu, Bruxelles, 2014., str. 5.

<sup>43</sup> Ministarstvo turizma: <http://www.mint.hr/default.aspx?ID=33110> (07/2016)

Svjetska turistička organizacija (WTO) još je 1991. godine, na svojoj Općoj skupštini u Buenos Airesu, temeljem ranije Rezolucije donijela Preporučene mjere za sigurnost turizma. U tom Aneksu rezolucije pozivaju se sve države da ih primijene u skladu s propisanim procedurama i zakonima njihovih zemalja. U preporučenim se mjerama, uz ostalo, navodi da svaka država treba:<sup>44</sup>

- ✓ promatrati djelokrug i stupanj prijetnje životu i zdravlju, vlasništvu i ekonomskim interesima turista u okviru njezinog teritorija i treba razviti nacionalnu strategiju o sigurnosti turizma, uključujući i prevenciju rizika turista
- ✓ identificirati potencijalne rizike turista u posebnim vrstama putovanja, posebnim sektorima koji primaju turiste i u posebnim turističkim odredištima
- ✓ usvojiti sigurnosne standarde i prakse u turističkim aktivnostima i odredištima i za osiguranje kvalitetnog nadzora s naglaskom na protupožarnu zaštitu, sigurnost hrane, sanitarne i zdravstvene zahtjeve i očuvanje okoliša
- ✓ uspostaviti smjernice koje će koristiti djelatnici u turističkim sadržajima u slučaju nepravomoćnog miješanja u izvođenje takvih sadržaja
- ✓ osigurati prikladnu zakonsku zaštitu, stvaranje tijela u turističkim odredištima i sadržajima za uočavanje i sprječavanje delikata usmjerenih prema turistima
- ✓ osigurati odgovarajuće dokumentacije i informacije o sigurnosti u turizmu za javnost, koje se odnose na sigurnost: odredišta, putovanja, zdravlja, imovine itd.
- ✓ olakšati mogućnost sudjelovanja turista u kriminalističkoj proceduri protiv počinitelja prekršaja na turistu i njegovoj imovini, a tretman mora biti jednakopravan

Hrvatska nije donijela Nacionalnu strategiju o sigurnosti u turizmu, a čak je ne navodi niti u ove godine donesenoj Strategiji razvoja turizma Hrvatske do 2020. Iako preporuka WTO-a nije obvezna, takva bi strategija svakako dobro došla i pridonijela sigurnosti zemlje odnosno hotelske usluge.

S početkom svake turističke sezone i tijekom njezina trajanja, dolazi do masovnije pojave kaznenih djela u objektima koji služe za pružanje usluga u turizmu, primarno usluga smještaja boravka, kao što su moteli, hoteli, apartmani, kampovi, kupališta i plaže. To je vidljivo i kroz statistiku MUP-a u primorskim policijskim upravama, kada pojedine policijske postaje imaju

---

<sup>44</sup> Cvrtić, Ž.: Hrvatska još bez nacionalne strategije o sigurnosti u turizmu, članak dostupan na internet stranici <http://zastita.info/hr/clanak/2013/9/hrvatska-jos-bez-nacionalne-strategije-o-sigurnosti-u-turizmu,346,11444.html> (06/2016)

prijavu kaznenih djela veću i od zagrebačkih policijskih postaja. Najčešća ugrožavanja turista i njihove imovine vidljiva su kroz sljedeća kaznena djela:<sup>45</sup>

- ✓ krađe i provale na kupalištima i plažama
- ✓ krađe i provale u hotelima i apartmanima
- ✓ krađe i provale u kampovima
- ✓ krađe na mjestima za zabavu
- ✓ krađe plovila i provale u plovila, te krađe opreme s njih
- ✓ krađe vozila te provale u njih i krađe predmeta iz ili sa vozila, džepne krađe, drske i razbojničke krađe te razbojništva
- ✓ prijevare

Zbog navedenih elemenata vidljiva je važnost za organizacijom poboljšane sigurnosti i to kroz dva osnovna segmenta. Treba osigurati javnu sigurnost za koju treba biti zadužena država kroz svoja sigurnosna tijela i poslovnu sigurnost za koju trebaju biti zaduženi turistički kompleksi te gradovi i općine u turističkim mjestima.

Država uspijeva osigurati dobro stanje javne sigurnosti ali ona ne može paziti na sve elemente kao što su turistički kompleksi odnosno hoteli. U jeku turističke sezone policija čak i izbjegava ometati goste za vrijeme njihova boravka u zemlji, a i nemoguće je da policija, koja je prioritarno mjerodavna za javnu sigurnost, bude nazočna na svim javnim i privatnim turističkim prostorima. Poželjno je da se za sigurnost gostiju brine hotel u kojem su turisti smješteni. Nažalost, vrlo je malo hotela i ostalih turističkih privatnih kompleksa koji su štice privatnom sigurnošću putem angažiranja zaštitarske tvrtke ili kroz otvaranje vlastite unutarnje zaštitarske tvrtke, ili barem kroz uspostavu tehničke zaštite odnosno organiziranog menadžmenta za sigurnost.

Organizirane i ophodne službe s uspostavljenim konstantnim nadzorom sigurnosne situacije u turističkim kompleksima - gotovo da i nema. Ako na ulazu u neki turistički kompleks i postoji neka služba, onda je to najčešće samo recepcija koja niti je nadležna niti je kompetentna za sve složenija pitanja poslovne sigurnosti. Primorski gradovi i općine u povećanje sigurnosne situacije na svom području također se uključuju rijetko i tek djelomice. Sigurnost je jedan od temeljnih preduvjeta za razvoj turizma. Svako negativno iskustvo, a kazneno djelo na šteti

---

<sup>45</sup> Cvrtić, Ž.: Hrvatska još bez nacionalne strategije o sigurnosti u turizmu, članak dostupan na internet stranici <http://zastita.info/hr/clanak/2013/9/hrvatska-jos-bez-nacionalne-strategije-o-sigurnosti-u-turizmu,346,11444.html> (06/2016)

turista to svakako jest, dovodi do odvrćanja ponovnog posjećivanja destinacije na kojoj se događaj zbio. Stoga bi vlasnici privatnih ugostiteljskih i uslužnih objekata, kao i gradovi i općine, trebali pojačano voditi računa o svojim gostima dok borave na njihovim prostorima. Vrijeme je da shvate kako je povoljna sigurnosna situacija i njihova odgovornost. U ozbiljnim turističkim destinacijama u inozemstvu to je posve jasno.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Cvrtila, Ž.: Hrvatska još bez nacionalne strategije o sigurnosti u turizmu, članak dostupan na internet stranici <http://zastita.info/hr/clanak/2013/9/hrvatska-jos-bez-nacionalne-strategije-o-sigurnosti-u-turizmu,346,11444.html> (06/2016)

## 4. ZAKLJUČAK

Krize predstavljaju preokret u životu organizacije i istovremeno novu priliku za ostvarivanje boljeg ugleda, a ujedno su i sastavni dio okruženja u kojem organizacija djeluje. Kriza bi za organizaciju trebala biti normalna pojava ako se organizacija na odgovarajući način pripremila za krizu. U tom slučaju kriza ne bi trebala biti veliki faktor iznenađenja.

Osnova za upravljanje kriznom situacijom je njeno planiranje, odnosno predviđanje onoga što će se dogoditi. Zbog toga niti jedna organizacija, u ovom slučaju hotel, ne bi trebao zanemariti odjel za odnose s javnošću jer komunikacija prije, tijekom i nakon krizne situacije direktno utječe na sliku hotela. Važna je stalna komunikacija tijekom krizne situacije pa makar situacija ostane neizmjenjena. Na ovaj način hotel osigurava transparentnost i ukazuje na činjenicu da se organizacija suočava s krizom.

Stanje u Hrvatskoj je još uvijek sigurno, odnosno može se reći stabilno, za posjet turista. Kako se izvan Hrvatske neprestano događaju teroristički napadi odnosno kako je sigurnost turista svakim danom sve ugroženija krizama na nacionalnim razinama država, tako se u Hrvatskoj nastoji poduzeti određene mjere kako bi se građani osjećali sigurnijim.

Ipak, dok se kriza ne dogodi ne može se vidjeti kolika je spremnost za nju. Može se samo pripremati za krizu, ali na odgovarajući način. Važno je da se pri tom ide od samog početka i da se krene od same vlasti u državi koja treba nametnuti određene regulative za upravljanje sigurnošću, kako u cijeloj zemlji, tako i u hotelima.

U Splitsko-dalmatinskoj županiji povećava se broj turista u hotelima i kapaciteti su, pogotovo u ljetnim mjesecima, popunjeni. Kako se imidž destinacije ne bi smanjio treba ponešto i uložiti, a s obzirom na situaciju u svijetu, pravo je vrijeme da se krene s uspostavom mjera sigurnosti kako bi Hrvatska i dalje ostala sigurna zemlja i poželjno turističko odredište.

Trendovi za uspostavu kriznog menadžmenta nisu odlično razvijeni u hotelskim kompanijama u Hrvatskoj, ali je njihova razvijenost ipak dobra ili vrlo dobra. Hoteli u Hrvatskoj također su u vlasništvima velikih hotelskih lanaca tako da se krizni menadžment mora predvidjeti u

hotelu jer to veliki lanci zahtijevaju. Prema tome, kvaliteta hotelske usluge postaje onakva kakva bi trebala i biti s obzirom na količinu zvjezdica koje određeni hotel ima. Velikim hotelskim lancima je u interesu da svoje ime koje predstavlja i kvalitetu održavaju kako u svijetu tako i u Hrvatskoj, pa sebi ne mogu dopustiti da nemaju dobro razvijen krizni menadžment među ostalim potrebama hotela.

Rezultati istraživanja (prema provednoj anketi) pokazali su kako je najviše zaposlenika zaposleno u hotelima sa 4 zvjezdice i to u hotelima koji su tek otvoreni do hotela koji posluju u Hrvatskoj duže od 5 godina. Svi od ovih hotela su poprilično dobro pripremljeni na krizne situacije što može biti samo znak dobre kvalitete hotela i njegove ozbiljnosti kada se govori o kriznim situacijama. Prema rezultatima istraživanja također je vidljivo kako su zaposlenici poprilično dobro pripremljeni na krizne situacije vezane uz hotelske kompanije.

Hoteli u Hrvatskoj susreću se s nekoliko vrsta kriza, a najučestalije su krizne situacije vezane za nezadovoljstvo gostiju i gubitak osobnih stvari. Overbooking je također krizna situacija koja je poprilično učestala u hotelskom poslovanju, pa je ovo poprilično alarmantna situacija za sve one koji se bave hotelskim poslovanjem da pokušaju ublažiti nastanak ovakve krizne situacije i da svoje poslovanje prilagode potrebama tržišta. Najmanje kriznih situacija javlja se u obliku požara, poplava ili trovanja hranom. Ovo je dobar pokazatelj da se dobro radi na sprječavanju većih šteta i da menadžment hotela vodi dobar posao pri uvođenju protupožarnih i protupoplavnih mjera.

Hrvatski hoteli se, prema provedenom istraživanju, susreću s krizama ili nekoliko puta tjedno ili nekoliko puta mjesečno. Sve ove krizne situacije očito se odnose na nezadovoljstvo gostiju, overbooking ili gubitak osobnih stvari. Ovo je nešto na čemu se mora dodatno raditi kako bi usluga hotela bila na zadovoljavajućoj razini. Sreća u nesreći je ta da su zaposlenici ipak dobro obučeni i da skoro uvijek uspješno otklanjanju nastalu kriznu situaciju na radnom mjestu u hotelu što je potvrđeno i provednom anketom.

Krizne situacije su uvijek postojale i ne postoji hotel koji se sa njima nije susretao i neće susretati. Prema tome, ono što je važno je uspostava kriznog menadžmenta na način da se zaštite ljudi, vlasništvo i informacije. Potrebno je dobro planiranje, organizacija, kadrovanje i kontrola sigurnosti kojoj bi cilj bio postići određene ciljeve kako bi se preveniralo i pripremilo za krizu te kako bi se ublažio nastanak krize i kako bi oporavak bio što bezbolniji.

Kako postoje različiti hoteli i hotelski lanci tako postoje i različiti način organiziranja rada tih hotela. Prema tome, negdje je krizni menadžment organiziran kao jedno tijelo koje bi upravljalo krizama, a negdje je taj menadžment podijeljen prema područjima djelovanja. Tako neki hoteli imaju pokrivena sva područja i imaju dobro razvijen krizni menadžment dok u nekim hotelima to i nije slučaj. Takva je situacija i u hotelima Splitsko-Dalmatinske županije. Sve što se može učiniti po tom pitanju je podizanje svijesti hotelskih vlasnika o važnosti uspostave kriznog menadžmenta na način da se održavaju različite konvencije, seminari ili radionice, ali i na način da se to regulira na državnoj razini odnosno donošenjem zakonske regulative.

## SAŽETAK

Zbog pojave učestalih nesreća na različitim događajima, došlo je do toga da se sve više pozornosti mora pridavati uvođenju određene vrste opreznosti. Posljedice krize mogu biti propadanje, prestanak rada organizacije, zaokret i oporavak te smanjivanje organizacije, pa je potrebno razviti sustav za uspješno svladavanje krize i omogućavanje daljnjeg poslovanja. Krizni menadžment ima važnu ulogu u svim organizacijama jer se povećanjem globalizacije povećava i potreba za sigurnošću, a prema tome i potreba za osiguranjem od sve učestalijih pojava različitih kriza. Utjecaji tehničke, društvene, tehnološke, ekološke, političke i ekonomske promjene utječu na sve sfere života pa su tako prisutne i u Hrvatskoj, te hrvatskim županijama. Pri tom je važna pravovremena priprema za kriznu situaciju koja zahtijeva usku povezanost s osobom, odjelom ili tvrtkom zaduženom za odnose s javnošću jer je zbog ugrožavanja imidža nužno detaljno isplanirati komunikacijsku strategiju. Sigurnost u Hrvatskoj je stabilna i broj turista u hotelima u Splitsko-dalmatinskoj županiji se povećava iz godine u godinu, ali se postavlja pitanje da li postoji dovoljno dobro razvijen krizni menadžment, koji može biti od velike važnosti za budućnost razvoja turizma u Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** kriza, krizni menadžment, hoteli u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

## SUMMARY

Due to the frequent occurrence of accidents at various events, it came to pass that more attention must be given to the introduction of certain types of prudence. The consequences of the crisis may be decay, dissolution of the organization, turnaround and recovery and to reduce the organization, and it is necessary to develop a system to successfully overcome the crisis and to allow further operations. Crisis management has an important role in all organizations because the increasing globalization increases the need for security, and therefore the need for insurance of the increasingly frequent occurrence of various crises. The effects of technical, social, technological, environmental, political and economic changes affecting all spheres of life and are also present in Croatia and Croatian counties. In this important timely preparation for a crisis which requires a close link with a person, department or company in charge of public relations as it is because compromising image detail necessary to plan a communication strategy. Security in Croatia is stable and the number of tourists in hotels in Split-Dalmatia County is increasing from year to year, but the question is whether there are enough well-developed crisis management, which can be of great importance for the future development of tourism in Croatia.

**Key words:** crisis, crisis managemet, hotels in Split-Dalmatia County.

## LITERATURA

Knjige i stručni članci:

1. Bakan, R.: Organizacija i poslovanje ugostiteljskih objekata, prezentacija, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica.
2. Bedenik Osmanagić, N.: Krizni menadžment – teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8 (I), 2010.
3. Bulatović, D.: Krizni menadžment, skripta, Fakultet za menadžment, Herceg novi, 2013.
4. Claessens S., Ayhan Kose M. (2013.): Financial Crises: Explanation, Types and Implications, IMF Working Paper WP/13/28, International Monetary Fund
5. Cvrtila, Ž.: Hrvatska još bez nacionalne strategije o sigurnosti u turizmu, članak dostupan na internet stranici <http://zastita.info/hr/clanak/2013/9/hrvatska-jos-bez-nacionalne-strategije-o-sigurnosti-u-turizmu,346,11444.html> (06/2016)
6. Čižmar, S., Jergović, M.: Konsolidacija hotelske industrije: od globalnog ka lokalnom, Horwath Htl Hrvatska, 2015.
7. Dropulić, Ružić, M.: Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske, Ekonomska misao i praksa, br. 1, 2011.
8. Europska komisija: Zelena knjiga, Sigurnost usluga smještaja u turizmu, Bruxelles, 2014.
9. Filozofijski rječnik, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1989.
10. Glaesser, D.: Crisis Management in the Tourism Industry, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.

11. Kešetović, Ž., Toth, I.: Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Zagreb, 2012.
12. Krummenacher, A.; Krisenmanagement, Industrielle Organisation, Zurich, 1981, str. 13., preuzeto iz Osmanagić Bedenik, 2003.
13. Luecke, R.: Upravljanje kriznim situacijama, Zgombić&Partneri, Zagreb, 2005.
14. Mihaljević, B., Mihalinić, M.: Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju, zbornik radova Dani kriznog upravljanja, Velika Gorica, 2011.
15. Papić, Lj., Nenadić, D.: Strukturiranje funkcije kvaliteta, Istraživački centar za upravljanje kvalitetom i pouzdanošću, Prijevor, 2006.
16. Radosavljević, Ž.: Praksa i primjeri uspješnih svjetskih hotelijera, Beograd, 1995.
17. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
18. Sučević, D.: Krizni menadžment, Lider, Zagreb, 2010.
19. Tomić, Z., Milas, Z.: Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, 44(I), 2007.
20. Tomić, Z., Sapunar, J.: Krizno komuniciranje, HUM sv. 1., Filozofski fakultet Mostar, Mostar, 2006.
21. Trgo, A., Dedić, I.: Teorijski koncept krize i kriznog menadžmenta, Ekonomski fakultet u Mostaru, 19. zbornik radova, Mostar, 2013.
22. Vidaković, S.: Osnovi kriznog menadžmenta, Univerzitet Sinergija, Bijeljina, 2009.
23. Vrtiprah, V., Pavlić, I., Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005.
24. Zelenika, R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2000.

### Internet stranice:

25. Službena web stranica Državnog zavoda za statistiku ([www.dzs.hr/](http://www.dzs.hr/))
26. Službena web stranica Ministarstva za turizam ([www.mint.hr/](http://www.mint.hr/))
27. Ministarstvo turizma: <http://www.mint.hr/default.aspx?ID=33110> (07/2016)
28. <http://www.dku.hr/wp-content/uploads/2011/11/zbornik2011.pdf>
29. [https://bib.irb.hr/datoteka/476331.4\\_Cmrecnjak\\_Filipovic\\_Hunjak\\_Taradi.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/476331.4_Cmrecnjak_Filipovic_Hunjak_Taradi.pdf)
30. <http://www.duzs.hr/news.aspx?newsID=4943&pageID=103>
31. Službena stranica Hrvatske Gospodarske Komore ([www.hgk.hr/](http://www.hgk.hr/))
32. Službena stranica FINA-e ([www.fina.hr/](http://www.fina.hr/))
33. Turistička zajednica Splitsko-Dalmatinske županije: Statistička analiza turističkog prometa 2015., [www.dalmatia.hr](http://www.dalmatia.hr)
34. <https://bs.wikipedia.org/>
35. <http://www.poslovni.hr/>
36. [http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202013-14/MT%202013\\_03\\_krizni%20management\\_21%2011%202013.pdf](http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202013-14/MT%202013_03_krizni%20management_21%2011%202013.pdf) (07/2016)
37. [http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/3\\_MenadzmentUKriznimSituacijama/AvakumovicCAvakumovicJMilinkovic.pdf](http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/3_MenadzmentUKriznimSituacijama/AvakumovicCAvakumovicJMilinkovic.pdf)
38. <http://metro-portal.rtl.hr/kako-djelovati-u-krizna-vremena/84766> (07/2016)
39. <http://ekonomskiportal.com/krizni-menadzment-kao-odgovor-na-krizu/> (07/2016)
40. [http://www.cpcd.ba/bs/vijesti/jednodnevni\\_trening\\_krizno\\_komuniciranje\\_recept\\_za\\_uspjeh\\_.html](http://www.cpcd.ba/bs/vijesti/jednodnevni_trening_krizno_komuniciranje_recept_za_uspjeh_.html) (07/2016)
41. <http://www.jatrgovac.com/2013/10/komunikacijski-menadzment-jesmo-li-spremni-za-krizno-komuniciranje/> (07/2016)
42. <http://www.cromoda.com/radisson-blu-resort-split-otvorio-vrata> (07/2016)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Kriza (stranica 11)

Slika 2. Krizni menadžment (stranica 15)

Slika 3. Krizni tim (stranica 22)

Slika 4. Krizna komunikacija (stranica 23)

Slika 5. PR (stranica 26)

Slika 6. Hotel Radisson blue Split (stranica 29)

Slika 7. Grafički prikaz turista i noćenja po važnijim turističkim Županijama u Hrvatskoj u 2015. godine (stranica 34)

Slika 8. Udjel noćenja po vrstama smještajnih objekata u Hrvatskoj, prosinac 2015. (stranica 35)

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Turistički promet po županijama (stranica 35)

Tablica 2. Hoteli prema kategorijama i broju kreveta u 2015. godini u Splitsko-dalmatinskoj županiji (stranica 37)

Tablica 3. Turistički objekti u Republici Hrvatskoj u 2010. godini (stranica 38)

## **POPIS GRAFIKONA**

Graf 1. Spol ispitanika

Graf 2. Dob ispitanika

Graf 3. Stručna sprema

Graf 4. Ukupni mjesečni prihodi

Graf 5. Kategorizacija hotela u kojima su ispitanici zaposleni

Graf 6. Vijek rada hotelskog objekta u kojima su ispitanici zaposleni

Graf 7. Kapacitet hotela u kojima su ispitanici zaposleni

Graf 8. Ocjena pripremljenosti hotela na krizu u kojem ispitanici rade

Graf 9. Ocjena znanja ispitanika o trenutnim krizama u hotelima

Graf 10. Krizne situacije s kojima su se ispitanici susretali prilikom rada u hotelu

Graf 11. Učestalost pojavljivanja krize ispitanika na radnom mjestu

Graf 12. Uspešnost otklanjanja nastale krize na radnom mjestu

## POPIS PRILOGA

Anketni upitnik:

Razvijenost kriznog menagementa u hotelskim kompanijama

### 1. Spol

- ☐ muško
- ☐ žensko

### 2. Dob

- ☐ do 25 godina
- ☐ od 26 do 35 godina
- ☐ od 36 do 45 godina
- ☐ od 45 do 55 godina
- ☐ više od 55 godina

### 3. Stručna sprema

- ☐ NKV
- ☐ SSS
- ☐ VŠS
- ☐ VSS
- ☐ Magisterij i doktorat

### 4. Ukupni mjesečni prihodi

- ☐ Manje od 3000 kn
- ☐ Od 3001 do 6000 kn
- ☐ Od 6001 do 9000 kn
- ☐ Od 9000 do 15000 kn
- ☐ Više od 15000 kn

5. Koja je kategorizacija hotela u kojem ste zaposleni?

- ☐ 2 zvjezdice
- ☐ 3 zvjezdice
- ☐ 4 zvjezdice
- ☐ 5 zvjezdica

6. Koliko dugo posluje hotel u kojem ste zaposleni?

- ☐ Manje od 2 godine
- ☐ Od 2 do 5 godina
- ☐ Više od 5 godina

7. Koliko smještajnih jedinica posjeduje hotel u kojem ste zaposleni?

- ☐ Manje od 40
- ☐ Od 40 do 60
- ☐ Više od 80

8. Od 1 – 5 ocijenite pripremljenost hotelskog objekta u kojem radite na krizu:

1      2      3      4      5

Nimalo

Potpuno

9. Od 1 – 5 ocijenite u kojoj ste mjeri Vi kao djelatnik hotelskog objekta obrazovani o trenutnim kriznim situacijama vezanim za hotelske kompanije:

1      2      3      4      5

Nimalo

Potpuno

10. S kojim kriznim situacijama ste se kao djelatnik hotela susretali prilikom rada u istom?  
(Moguć višestruki odabir odgovora)

- ☐ Požar
- ☐ Poplava
- ☐ Nezadovoljstvo gostiju
- ☐ Gubitak osobnih stvari gostiju
- ☐ Overbooking
- ☐ Trovanje hranom

- Intervencija hitne medicinske pomoći

11. Koliko često se susrećete s kriznim situacijama na radnom mjestu?

- Nekoliko puta tjedno
- Nekoliko puta mjesečno
- Do 10 puta godišnje

12. Koliko uspješno otklanjate nastalu kriznu situaciju na radnom mjestu?

1      2      3      4      5

Nikada

Uvijek