

# KRIZNI MENADŽMENT U HOTELIJERSTVU ZA VRIJEME PANDEMIJE BOLESTI COVID-19

---

**Puškaric, Neven**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:431967>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
**POSLOVNI ODJEL**  
**STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA**

**NEVEN PUŠKARIĆ**

**KRIZNI MENADŽMENT U HOTELIJERSTVU ZA VRIJEME PANDEMIJE BOLESTI**  
**COVID -19**

**ZAVRŠNI RAD**

**Karlovac, 2022.**

Neven Puškarić

**KRIZNI MENADŽMENT U HOTELIJERSTVU ZA VRIJEME  
PANDEMIJE BOLESTI COVID -19**

ZAVRŠNI RAD

Kolegij : Osnove menadžmenta

Mentorica : dr.sc. Lahorka Halmi, viši predavač

Matični broj studenta : 0618617121

Karlovac, lipanj, 2022.

## SAŽETAK

Krizni menadžment, kao intergrativni dio svakodnevnog upravljanja poslovanjem treba biti kontinuirani proces vođen promjenjivim okruženjem. Njegova važnost je evidentna u specifičnim slučajevima kao što je pandemija bolesti COVID-19. Umjesto kratkoročnih intervencija u vrijeme krize, kontinuirani dugoročni krizni menadžment treba biti uspostavljen te prepoznati krizu kao pokretača samog procesa obnove poslovnog sustava. Dok izvori nekih kriza mogu biti u prošlim odlukama, neke pak krize mogu biti uzrokovane rizicima koji se nalaze u neposrednoj okolini poduzeća. Analiza uzroka određenih kriza je od presudne važnosti, jer identificira područja (processe, zbivanja, događaje) čiji učinci moraju biti minimizirani. U ovom radu će se istražiti dosadašnja istraživanja na temu kriznog menadžmenta u hotelijerstvu tijekom pandemije bolesti COVID-19.

## SUMMARY

Crisis management, as an integral part of managing every business entity should be an ongoing process driven by a dynamic environment. Its importance is evident in particular in circumstances such as Covid-19 pandemic. Instead of short-term interventions in time of crisis, ongoing crisis management ought to be established and crisis acknowledged as a driver for renewal of business entity itself. While sources of some crises could be stemming from the past decisions, other crisis can be caused by the risks stemming from an environment itself of business entity. An analysis of causes of certain conditions is of utmost importance, for it identifies areas (such as processes, phenomena, events), which effects must be minimized. The aim of this paper is to review the literature on the topic of crisis management in the hotel idenustry with special focus on the timeframe of the Covid-19 pandemics.

# SADRŽAJ

<b>.1 UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Struktura rada.....	1
<b>2. KRIZNI MENADŽMENT .....</b>	<b>2</b>
2.1. Pojam i obilježja krize .....	2
2.2. Pojmovno određenje kriznog menadžmenta.....	4
2.3. Uzroci, izvori i simptomi krize .....	9
<b>3 KRIZNI MENADŽMENT U HOTELIJERSTVU ZA VRIJEME PANDEMIJE BOLESTI COVID – 19 .....</b>	<b>13</b>
3.1. Implementacija kriznog menadžmenta u hotelijerstvu prije pandemije bolesti .....	13
3.2. Krizni menadžment za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 u svijetu.....	19
3.3. Specifičnosti kriznog upravljanja hotelima za vrijeme pandemije bolesti Covid-19 .....	27
<b>4. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>37</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>38</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>41</b>

# .1 UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovoga rada je krizni menadžmentu hotelijerstvu prije i za vrijeme pandemije bolesti COVID-19. Cilj rada je istražiti načine na koji je menadžment hotela odgovorio na pandemiju i specifičnosti upravljanja hotelima za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 u Republici Hrvatskoj i u svijetu.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Izvori podataka su stručni i znanstveni članci i knjige. U ovom radu su korištena sekundarna istraživanja. Metode koje su se koristile su analize, sinteze, indukcije, dedukcije i komparacije.

## 1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen u četiri poglavlja. U uvodu se objašnjavaju predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja. U drugom poglavlju se objašnjavaju pojam i obilježja krize, krizni menadžment te uzroci, simptomi i izvori krize. U trećem poglavlju dan je pregled istraživanja o poslovanju hotela prije i za vrijeme pandemije bolesti COVID-19. Sve se završava zaključkom i popisom literature i ilustracija.

## 2. KRIZNI MENADŽMENT

Uloga je kriznog menadžmenta pomoći poslovnim sustavima da razviju strategije za izlazak iz neizvjesnih situacija te odluče o budućem tijeku djelovanja. Krizni menadžment pomaže menadžerima uočiti rane znakove krize, upozoriti zaposlenike na posljedice krize i sugerirati potrebne mjere opreza.

### 2.1. Pojam i obilježja krize

Kriza se definira kao „dubok, sveobuhvatan poremećaj u životu pojedinca ili funkcioniranju društva sa snažnim i više ili manjim teškim i trajnim posljedicama; prijelomno, prolazno teško stanje (društvena, politička, ekonomska kriza).“<sup>1</sup>

Poslovna kriza može se definirati kao „neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom.“<sup>2</sup> Poslovna kriza nastaje kada neočekivani problem ugrozi stabilnost poslovnog sustava ili organizacije. Ovi problemi mogu nastati vanjskim ili unutarnjim utjecajima.<sup>3</sup> Često problem dolazi do razine u kojoj je izvan kontrole poslovnog sustava i ne može se tako lako riješiti. Ako se ne riješi, taj problem može trajno oštetiti poslovni sustav ili uzrokovati njegov neuspjeh. Poslovna kriza se može iskoristiti kao preokret kriznih situacija, gdje u poslovnom sustavu dolazi do korjenitih promjena.

Autor Jugo navodi pet obilježja poslovne krize :<sup>4</sup>

- iznimno su vidljive,
- zahtijevaju hitnu aktivnost
- podrazumijevaju element iznenađenja

---

<sup>1</sup>Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. (pristupljeno 12.4.2022.)

<sup>2</sup>Osmanagić Bedenik N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, 2003., Zagreb, str 12.

<sup>3</sup>Dubrovski, D., Handling Corporate Crises Based on the Correct Analysis of its Causes. Journal of financial risk management, 2016., 5, 264 – 280.

<sup>4</sup>Jugo, D.: Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga,Zagreb, 2017., str. 24.



- zazivaju potrebu za akcijom
- nalaze se izvan organizacijske kontrole

Autor Jugo navodi kako različiti autori imaju vrlo slične definicije poslovne krize i kako sve definicije krize imaju tri zajednička elementa :<sup>5</sup>

- tvrdnja kako su krize atipični događaji koji se mogu predvidjeti, ili su pak uvijek neočekivani kad se doista i dogode
- krize mogu uzrokovati štetu organizacijama, ali i pojedincima unutar organizacija
- kriza prisiljava organizaciju da komunicira sa različitim skupinama radi ograničavanja opasnosti koju može prouzročiti. Pritom kvaliteta komunikacije može poboljšati ili pogoršati situaciju.

Neke ključne činjenice o krizi su :<sup>6</sup>

- krize imaju brojne uzroke, koji su uglavnom specifični za pojedine poslovne djelatnosti
- nesreće i prirodni događaji, zdravstvene i ekološke katastrofe, tehnički kvarovi, ekonomske i tržišne sile, zaposlenici bez nadzora – sve su to moguće opasnosti s kojima se suočavaju organizacije
- kada se radi revizija mogućih kriza, informacije je potrebno tražiti od što većeg broja izvora, jer više ljudi više zna
- organizacijska revizija rizika trebabit vođena kroz pojedine odjele. Upravo će ljudi koji najbolje poznaju poslovanje unutar odjela najlakše otkriti situacije koje generiraju krize
- jedan od načina otkrivanja mogućih kriza jest da se vodeći ljudi užive u ulogu internog sabotera i upita se : „Što bih mogao učiniti da naudim tvrtki?“
- neki rizici zaslužuju veću pozornost menadžera od drugih
- jedan od načina određivanja prioriteta pri nastojanju da se kriza spriječi jest kvantificiranje rizika u odnosu na njegove moguće posljedice i vjerojatnost da se ostvari

---

<sup>5</sup>Jugo, D., : Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, 2017., str. 24

<sup>6</sup> Legečević. J. i Taučer, K. : Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, 2014., str. 202.

Poslovne krize se razlikuju po raznim kriterijima. Svaka kriza ima svoje specifičnosti i razlikuje se od ostalih. Tipologija poslovnih kriza pridonosi lakšem razumijevanju i uzimaju se u obzir sljedeći kriteriji:<sup>7</sup>

- *uzrok krize*: eksterno i interno uzrokovane poslovne krize
- *broj uzroka krize*: unikauzalno i multikauzalno uzrokovane poslovne krize
- *trajanje krize*: kratkotrajne i dugotrajne poslovne krize
- *stupanj opažanja*: potencijalne, latentne i akutne krize
- *ovladivost kriznim procesom*: konačno ovladive, privremeno ovladive i neovladive poslovne krize
- *vrsta posljedica*: krize s pretežno destruktivnim ili pretežito konstruktivnim posljedicama
- *lokalizacijaposljedica*: krize s pretežito internim ili pretežito eksternim posljedicama
- *ciljevi poduzeća*: strategijska kriza, kriza uspjeha, kriza likvidnosti
- *stadij krize*: kriza opasna za opstanak poduzeća i kriza koja uništava poduzeće te ono ne postoji više u dosadašnjem obliku
- *predvidivost krize*: predvidive i nepredvidive

## 2.2. Pojmovno određenje kriznog menadžmenta

Krizni menadžment se definira kao „aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.“<sup>8</sup> Prije ili kasnije svaki poslovni sustav će se suočiti sa krizom neke vrste. Njegova sposobnost uspješnog upravljanja krizom može značiti razliku između preživljavanja i katastrofe. Umjesto kratkoročnih mjera tijekom krize potrebno je razviti i kontinuirano upravljati krizama. Pa je krizu moguće promatrati kao pokretač i orijentir obnove poslovnog sustava. Cilj kriznog menadžmenta je brzo i učinkovito reagirati kako bi se smanjila šteta i pozicioniralo poslovni sustav za oporavak nakon što trenutna kriza prođe. Kriza u poslovnom sustavu je često popraćena teškim

---

<sup>7</sup>Osmanagić Bedenik N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str 17.

<sup>8</sup>Krummencaher, A., Krisenmanagement, Industrielle Organisation, Zurich, 1981., str. 13.

situacijama koje onemogućuju normalno funkcioniranje poslovnog sustava. Preduvjet da bi poslovni sustav uspješno izašlo iz krize jest da kvalitetno upravlja krizom.

Krizni menadžment ima četiri zadatka :<sup>9</sup>

- Što učiniti kada kriza nastupi? Potrebno je donijeti odluke u organizaciji ovisno o vrsti krize, ocijeniti prirodu krize, oformiti krizni tim i napraviti krizni plan, procijeniti moguću štetu, procijeniti mogućnost oporavka i komunicirati sa javnošću.
- Što učiniti za vrijeme krize? Donijeti odluke koje se moraju provoditi za vrijeme trajanja krize, preuzeti odgovornost, procijeniti koje posljedice mogu nastati te organizirati i provoditi aktivnosti oporavka poslovnog sustava.
- Što činiti nakon krize? Prepoznati lekcije iz protekle krize i pripremiti se za izbjegavanje buduće krize, prepoznati različite vrste kriza koje u budućnosti mogu nastati, prepoznati faze kroz koje kriza prolazi, unaprijediti sposobnosti za upravljanje budućim krizama
- Kvalitetno se pripremiti za nastanak budućih kriza, koristiti opće znanje teorije menadžmenta i upravljanja rizicima, te koristiti alate poput SWOT analize.

Strateško upravljanje krizom ima za cilj utvrditi znakove krize i stvoriti potrebne preduvjete za njihovo pravovremeno sprječavanje, slabljenje i nadvladavanje kako bi se osigurao nastavak aktivnosti poslovnog sustava. Menadžeri moraju imati jasnu viziju sustava i moraju biti u mogućnosti analizirati određeni broj međusobno povezanih događaja koji bi mogli dovesti poslovni sustav do stečaja. Potrebno je strateški donositi odluke, što podrazumijeva:<sup>10</sup>

- „Provođenje eksternih analiza koje analiziraju prilike i prijetnje ili zapreke koje postoje u makrookruženju organizacije, uključujući resorne i vanjske utjecaje organizacije;
- Provođenje internih analiza snage i slabosti organizacije unutar njezinog sustava, što uključuje preispitivanje misije i ciljeva organizacije ako je to potrebno;

---

<sup>9</sup>Kružić, D., (2015.): Skripta, Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split

<sup>10</sup>Jugo, D. Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki. Doktorski rad. Nacionalni repozitorij disertacija i znanstvenih magistarskih radova,(2015.), Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, str.97

- Formuliranje strategija koje grade i održavaju kompetitivnu prednost izjednačavanjem organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama iz njezinog okruženja;
- Provedba strategije koja podrazumijeva implementaciju strategija koje su prethodno razvijene ;
- Strateška kontrola koja označava uključivanje strateških kontrolnih aktivnosti kad strategija ne donosi odgovarajuće rezultate.“

Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva :<sup>11</sup>

- anticipativno upravljanje krizom, tj. preventivno djelovanje, sprječavanje krize (uvođenje mjera opreza, prevencije),
- indentifikaciju krize (je li nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage),
- reaktivno upravljanje krizom, tj. ovladavanju krizom (što učiniti kako bi se uspješno izašlo iz krize)

U anticipativnom upravljanju krize težište je na aktivnostima koje predviđaju nastanak krize, osiguravanje odgovora na krizu i razvijanje otpornosti organizacije na široki spektar rizika. Glavni instrumenti anticipativnog upravljanja krizom su upravljanje rizicima, bonitet poduzeća, politika fleksibilnosti te sustav ranog upozorenja. Rizik se definira kao „vjerojatnost da se nešto neće dogoditi na način kao što je namjeravano – rezultat može biti bolji ili gori od očekivanog. U korporativnom poslovnom smislu ovo znači da je rizika neispunjavanje postavljenih ciljeva i mora uključivati šanse i prijetnje okruženja koje potencijalno mogu doprinijeti rastu i razvoju poslovnog sustava ili spriječiti razvoj, a time ugroziti i sam opstanak poslovnog sustava.“<sup>12</sup> Povezanost između upravljanja rizicima i upravljanja krizom je vrlo povezano. Prvi je korak upravljanje rizicima, gdje je potrebno prepoznati kategorije rizika, uspostaviti proces i sustav upravljanja rizicima. Kada su prepoznati visoki rizici za poduzeće prelazi se na drugi korak u kojem se upravljanjem rizicima upravlja samom krizom. Potrebno je preventivno djelovati, ovladati krizom i eventualno obnoviti poslovni sustav ako je kriza ostavila teške posljedice. Na

---

<sup>11</sup>Osmanagić Bedenik N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, 2003., Zagreb, str 55.

<sup>12</sup>Kereta, J. Sustav ranog upozorenja na strateške rizike u međunarodnom poslovanju. Doktorski rad. Sveučilište u Zadru., 2020., str 44.

temelju spoznaja iz drugog koraka treba uvesti preventivno upravljanje i smanjivanje rizika ukoliko se slična kriza ponovi u budućnosti.<sup>13</sup> Bonitet je „skup svojstava kojima se prosuđuje kvaliteta poslovanja poduzeća (vrijednost, poslovna i kreditna sposobnost). Ocjena boniteta ponajprije se temelji na kriterijima sigurnosti i uspješnosti poslovanja poslovnog sustava, a njihovo ostvarivanje prosuđuje na temelju financijskog izvještaja. Kompleksna ocjena boniteta zahtijeva i informacije o položaju poslovnog sustava na tržištu, o životnom ciklusu proizvoda te informacije vezane za buduće poslovanje poslovnog sustava.“<sup>14</sup> Bonitet je važan jer može omogućiti daljnje istraživanje simptoma krize, jer uklanjanje uzroka krize i ako se ovlada krizom u početnoj fazi, to može imati veliki potencijal za uspjeh. Politika fleksibilnosti način je anticipativnog upravljanja krizom. Politike fleksibilnosti stvaraju poslovne strukture i procese tako da poslovni sustavi mogu brže i usredotočenije reagirati na buduće promjene. Sposobnost prilagodbe koju poslovni sustav i njezini zaposlenici očekuju izravno ovisi o sposobnosti kolektivnog praćenja i razumijevanja promjena u okruženju. Poslovnim sustavima je potreban interni koncept svog odnosa prema poslovnoj okolini i njezinim promjenama. Politika fleksibilnosti temelji se na sposobnosti zaposlenika da samostalno otkriju prve znakove krize koja se razvija u njihovom području odgovornosti. Preduvjet za povećanu fleksibilnost je stručnosti, ali i vlastita inicijativa, sposobnost učenja i sveobuhvatno razmišljanje zaposlenika. Stilovi vođenja također značajno povećavaju fleksibilnost, demokratski stilovi vođenja potaknut će zaposlenike da se profesionalno razvijaju i preuzmu odgovornost za svoja područja rada, dok će autoritarni stilovi vođenja biti dodatna prepreka. Najvažnija pretpostavka da se shvati opasnost je spoznati opasnost na vrijeme. Sustavi ranog upozorenja su specifični sustavi za opskrbu informacijama čija je zadaća signalizirati potencijalne opasnosti i rizike, kao i prilike, putem informacija ranog upozorenja. To je informacija o tome što se tek treba dogoditi, ali ako se dogodi poduzeća trebaju reagirati kako bi izbjegle krizu. Zadaća sustava ranog upozorenja je što ranije prezentirati moguće opasnosti i prilike, kako bi se poslovni sustav što bolje pripremio za nadolazeće promjene. Svrha sustava ranog upozorenja je tražiti slabe signale u poslovnom okruženju te ih proslijediti menadžmentu.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup>Osmanagić Bedenik N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, 2003., Zagreb, str 60.

<sup>14</sup>Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksigoraški zavod Miroslav Krleža, 2021., (pristupljeno 12.travnja 2022.)

<sup>15</sup>Osmanagić Bedenik N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, 2003., Zagreb, str 89., 113.

Reaktivno upravljanje krizom dolazi onda kada je kriza već nastupila. Moguća su dva pristupa problemu. Prvi pristup je sanacija ili obnavljanje poduzeća. Ciljevi sanacije su promjena strateške pozicije poslovnog sustava u kojem se ili napušta strateška pozicija poslovnog sustava na način da se poslovni sustav proda, proglasi stečaj te namiri kako bi se minimalizirala šteta, ili stabilizirati situaciju u poslovnom sustavu radi prodaje većinskog dijela. Drugi način je da poslovni sustav stavi izvan pogona određene segmente koji nisu rentabilni i uloži u inovacije i kupovinu novih tehnologija. Ukoliko je poslovni sustav prezadužen, nelikvidan i ne postoji način sanacije dolazi do likvidacije poslovnog sustava. Svi prihodi u likvidaciji poslovnog sustava služe da se namire potraživanja vjerovnika i isplata vlasnicima, ukoliko postoji ta mogućnost. Dva razloga kod otvaranja procesa likvidacije su trajna nesposobnost plaćana obaveza te prezaduženost.<sup>16</sup>

Pitanje koje se postavlja kada nastupi kriza jest, treba li poduzeće treba zadržati postojeći menadžment ili angažirati novi. Odgovor se nalazi u tome jesu li problemu uzrokovani vanjskim ili unutarnjim uzrocima. Ako je uzrok poslovne krize unutanji, to znači da su problemi nastali pod vodstvom trenutnog menadžmenta i prema tome oni snose odgovornost. U takvim situacijama može doći do pružanja otpora od strane postojećeg menadžmenta što može dovesti do novih problema. Neke od dobrih strana zadržavanja postojećeg menadžmenta je činjenica da poznaju poslovanje i imaju stečeno iskustvo, imaju razvijene međuljudske odnose sa drugim zaposlenicima te moguću emocionalnu povezanost sa poduzećem.<sup>17</sup>

Menadžment poduzeća u kriznim situacijama zahtijeva menadžera sa višestrukim vještinama. Osobine koje treba imati menadžer u upravljanju krizom su :<sup>18</sup>

- otporan na stres
- sposobnost za rad u timskom okruženju

---

<sup>16</sup>Ibidem

<sup>17</sup>Brčić R., Malbašić I., Đukes S., Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu (Varaždin), 2013., str. 283.

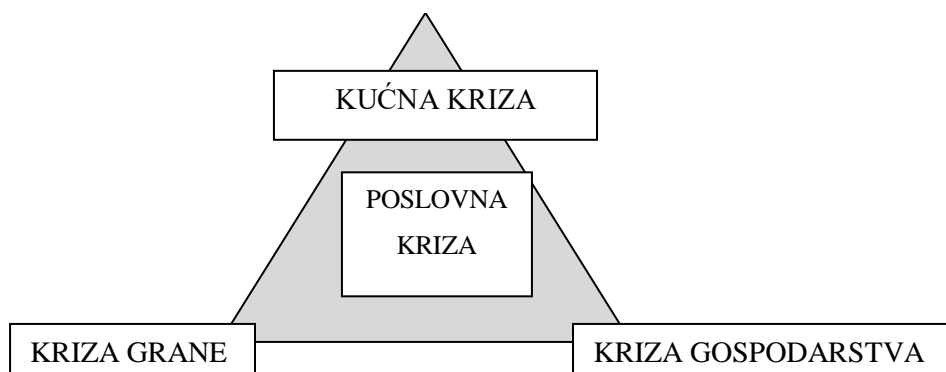
<sup>18</sup> Španja A., Učinkovito upravljanje krizom u javnom i privatnom sektoru na području Republike Hrvatske, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2022., str. 7.

- sposobnost da misli pod pritiskom
- neograničena tolerancija
- vještina slušanja
- motivacija sebe i ostalih na uspjeh
- efektivan i učinkovit
- dosljedan i uporan
- vidi sebe i poduzeće u fazi izlaska iz krize
- ima visoku razinu kompleksnosti mišljenja

### 2.3. Uzroci, izvori i simptomi krize

Glavni zadatak menadžmenta kada kriza nastupi u poslovnom sustavu je odgovoriti na pitanje gdje leži izvor te krize. Menadžment pokušava doznati je li izvor krize u samom poslovnom sustavu ili je izvor u njegovoj okolini. Pitanje jest je li za uspješnost poslovanja zaslužna primarna okolina, primjerice pripadnost grani djelatnosti ili su zaslužni primarni unutarnji činitelji.

*Slika 1 : Izvori poslovne krize*



Izvor : Osmanagić Bedenik N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, 2003., Zagreb

Kriza grane i kriza gospodarstva su vanjski izvori poslovne krize. Kriza grane se odnosi na opasnosti koje nastaju zbog promjena potreba kupaca, supstitucije proizvoda i napredovanja tehnologije koje dovode do inovacija. Kod krize gospodarstva je riječ o drastičnom pogoršanju gospodarskih performansi zemlje koje se očituje u padu proizvodnje i potražnje, porastu nezaposlenosti i bankrotu poslovnog sustava. Što dovodi do visoke razine siromaštva u zemlji.<sup>19</sup>

Kućna kriza je unutarnji izvor poslovne krize i najopasniji i najčešći izvor unutar poslovnog sustava. One nastaju kao posljedica pogrešaka najvišeg menadžmenta. Ukoliko menadžment ne promatra poslovni sustav kao promjenjiv subjekt u okolini koja se konstantno mijenja, to smanjuje mogućnost prilagođavanja poslovnog sustava promjenama, što uzrokuje krizu.<sup>20</sup>

Tome problemu se može pristupiti na dva načina. Prvi je strukturalistički pristup, prema kojem je struktura industrije ta koja je faktor uspjeha, dok je drugi pristup resursni pristup, prema kojem uspjeh poslovnog sustava ovisi o jedinstvenim resursima poduzeća.<sup>21</sup>

Glavna podjela izvora poslovnih kriza je na unutarnje i vanjske izvore.<sup>22</sup> Vanjski izvori kriza proizlaze iz nepovoljnih zbivanja u poslovnom okruženju, koja često negativno utječu na poslovanje. Procjena budućeg razvoja višeslojnog okruženja i procjena njegove važnosti za vlastito poslovanje može biti težak zadatak. Riječ je o vrlo loše strukturiranom problemu za čije se rješenje obično daje malo informacija iz internih informacijskih sustava. Ne mogu se izbjeći vanjski izvori krize, odnosno nemogućnost jednog poslovnog sustava da redovito utječe na razvoj događaja u grani ili u gospodarstvu. U takvim situacijama važno je razviti i koristiti alate koji mogu pravovremeno upozoriti menadžment poslovnog sustava na moguće negativne trendove u okruženju. Svrha ovog pravovremenog upozorenja je dobiti na vremenu da se poslovni sustav učinkovito prilagodi budućim promjenama.<sup>23</sup>

Unutarnji izvori poslovne krize leže u samom poslovnom sustavu i načinu na koji posluje. Menadžment ima najveću odgovornost u poslovanju poslovnog sustava, stoga se smatra najodgovornijim za unutarnju poslovnu krizu. Kriza grane su najčešći i najopasniji izvor

---

<sup>19</sup> Ibidem

<sup>20</sup> Ibidem

<sup>21</sup> Ibidem

<sup>22</sup> Dubrovski, D.: Handling Corporate Crises Based on the Correct Analysis of its Causes. Journal of financial risk management, 2016., 5., 264. – 280.

<sup>23</sup> Ibidem



poslovnih kriza. One su rezultat pogrešaka menadžmenta i to top menadžmenta i treba ih tražiti u okviru odgovornosti vlasnika. Temeljna pogreška menadžmenta je da poslovni sustav ne promatra kao organizaciju koja se mijenja u promjenjivom okruženju što dovodi do slabije prilagodbe poduzeća i u konačnici do krize.<sup>24</sup>

Uzroci kriza se mogu podijeliti na dva načina, ovisno o tome na koji način utječu na poduzeće i da li nastaju izvan ili unutar poslovnog sustava. Prema tome uzroci kriza se dijele na:<sup>25</sup>

- direktne i indirektne uzroke i
- vanjske ili unutarnje uzroke

Direktni uzroci su oni koji su najočitije povezani sa krizom, i njihov utjecaj na pojavu krize je definitivn. Indirektni uzroci ne utječu na krizu direktno, ali osnažuju ostale uzroke i stoga guraju cijeli poslovni sustav bliže krizi.<sup>26</sup> Unutarnji uzroci krize su oni koji se nalaze u samoj organizaciji, to su najčešće : neadekvatna osposobljenost i nestručnost zaposlenih, nemoralnost rukovodstva, podcjenjivanje mišljenja javnosti, neefikasni komunikacijski sistem, slaba organizacijska kultura, nezadovoljstvo zaposlenih, nemotiviranost zaposlenika, izostanak kontrole zaposlenih, loša organizacija rada i neuređeni odnosi na radnom mjestu.<sup>27</sup>

Vanjski uzroci kriza su promjene u okruženju poslovnog sustava koje se nisu opazile na vrijeme i na koje se nije stiglo reagirati, to su najčešće : opće promjene na tržištu ( povećanje brojnosti i kvalitete konkurencije, promjene navika kod potrošača), promjene u industriji, promjene potaknute novim tehnološkim rješenjima ( razvoj novih proizvoda ili usluga, novi načini prezentacije i prodaje proizvoda), opća ekonomska kriza ( pad investicija, mjere štednje), socijalne promjene, političke promjene ( promjena međunarodnih sporazuma, ratovi, sankcije, protekcionizam) i makroekonomske mjere.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup>Ibidem

<sup>25</sup>Dubrovski, D.:Handling Corporate Crises Based on the Correct Analysis of its Causes. Journal of financial risk management, 2016., 5, 264 – 280.

<sup>26</sup>Ibidem

<sup>27</sup>Kešetović Ž, Korajlić N., Toth I., Krizni menadžment, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije Sarajevo, Veleučilište Velika Gorica, 2013., str.45.-46.

<sup>28</sup>Dubrovski, D.:Handling Corporate Crises Based on the Correct Analysis of its Causes. Journal of financial risk management, 2016., 5, 264 – 280.

Simptomi krize se mogu pojaviti u dva područja: području ostvarenja učinaka i financijskom području. U financijskom području simptomi krize su smanjenje prometa, smanjenje rentabilnosti, povećanje stupnja zaduženosti, smanjenje novčanog toka, smanjenje likvidnosti. U području ostvarenja učinaka simptomi krize se očituju u smanjenju prodaje, visoke stope fluktuacije radnika, probleme u lancu nabave, smanjenje kapaciteta i iskorištenosti proizvodnje i porastu neefikasnosti poslovnog procesa.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup>Osmanagić Bedenik N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, 2003., Zagreb, str 21.

### 3 KRIZNI MENADŽMENT U HOTELIJERSTVU ZA VRIJEME PANDEMIJE BOLESTI COVID – 19

Pandemija bolesti COVID -19 izazvala je veliki ekonomski šok u modernoj povijesti, isključivo zbog svoje neočekivanosti te je sektor hotelijerstva u usporedbi sa drugim sektorima bio teško pogođen, posebno zbog toga jer su kako globalna, tako i lokalna putovanja bila u znatnom padu zbog uvedenih mjera odnosno *lockdown*-a. Utvrđeno je da pandemija bolesti COVID -19 šteti hotelijerstvu, a samim time i ugostiteljstvu na način da su gubici na međunarodnom smještaju pali i do 90 % u prvom mjesecu ograničenja, odnosno *lockdown*-a.<sup>30</sup>

S obzirom da je krizni menadžment priprema poslovnog sustava pa tako i hotela na preživljavanje prije i nakon krize. U nastavku rada prikazat će se dosadašnja istraživanja na temu kriznog menadžmenta u hotelijerstvu prije i za vrijeme pandemije bolesti COVID-19.

#### 3.1. Implementacija kriznog menadžmenta u hotelijerstvu prije pandemije bolesti COVID-19

U današnje vrijeme u hotelijerstvu, krizni menadžment bi trebao činiti sastavni dio menadžmenta kako bi se na vrijeme uočio i procijenio rizik za nastanak krize i mogli pravovremeno reagirati. Iako upravljanje krizom u hotelima ne može u potpunosti spriječiti krizu, može pomoći u kontroli njezina utjecaja. U usporedbi s drugim događajima, hotelski poslovni sustavi su zbog osebnosti poslovanja osjetljivije na krizne situacije, pa je jasno da i najmanji incident u hotelu može dovesti do pada potražnje. Sve to upućuje na to da menadžeri hotela moraju posvetiti veliku pozornost potencijalnim kriznim situacijama i preventivnim aktivnostima vezanim uz hotelske sigurnosne organizacije, usvojiti procedure za postupanje u kriznim situacijama, educirati zaposlenike o sigurnosti i organizirati upravljanje kriznim timom za nesreće.

---

<sup>30</sup>Gossling, S i sur.: „Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment od COVID-19“, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 29. No.1., 2021., str 110.

U nastavku ovog poglavlja (tablica 1) donose se istraživanja koja analiziraju implementaciju principa kriznog menadžmenta u hotelijerstvu prije pandemije bolesti COVID -19, kako bi se stekao uvid u primjenu kriznog menadžmenta u hotelskim poslovnim sustavima prije krize uzrokovane pandemijom bolesti COVID-19.

Tablica 1 : Implementacija principa kriznog menadžmenta prije pandemije bolesti COVID-19

Autor	Predmet i cilj istraživanja	Uzorak	Metoda	Zaključak
Ana Čevra (2016.)	Način prevladavanja kriznih situacija i koje se preventivne metode koriste u cilju sprječavanja nastanka istih situacija u hotelima na području Splitsko-dalmatinske županije u Republici Hrvatskoj	59 hotela	Anketni upitnik	Gotovo svi hoteli imaju pripremljeni okvir za upravljanje u kriznim situacijama te pripremljene procedure za postupanje.
Nevena Ivandić (2016.)	Utvrđivanje neophodnosti implementacije kriznog menadžmenta u poslovanju hotela. Autorica je željela ispitati koriste li hoteli na pravilan način strategije kriznog menadžmenta te uspijevaju li u tome. Istraživanje je provedeno u Dubrovačko-neretvanskoj županiji u Republici Hrvatskoj.	32 hotela	Anketni upitnik	Svi ispitani hoteli u dobroj mjeri su se uspjeli izboriti sa prethodnim kriznim situacijama. Također, utvrđeno je kako većina hotela nema planove kriznog menadžmenta, kao ni razrađeni krizni menadžment unatoč činjenici da se je većina susrela s nekom vrstom krize.

<b>Autor</b>	<b>Predmet i cilj istraživanja</b>	<b>Uzorak</b>	<b>Metoda</b>	<b>Zaključak</b>
Veronika Škegro (2021.)	Kako krizne situacije i katastrofe mogu utjecati na poslovne sustave u hotelijerstvu te kakva je reakcija hotela na opasnosti koje prijete na primjerima hotela Olympia u Vodicama i hotela Palace u Zagrebu.	2 hotela	Dubinski intervju	Oba hotelska poslovna sustava su pripremljena i koriste alate kriznog menadžmenta radi umanjenja posljedica krize.
Ihab Hanna Salman Sawalha, Luai Eid Jraisat, Kamal A.M. Al-Qudah (2013.)	Identificirati glavne rizike koji potencijalno mogu dovesti Jordanske hotele u opasnost, istražiti koji su koncepti kriznog menadžmenta usvojeni, te istražiti kulturološke razlike koje utječu na usvajanje principa kriznog menadžmenta.	16 hotela	Anketni upitnik	Rezultati su otkrili da se Jordanski hoteli suočavaju sa širokim rasponom rizika. Na principe kriznog menadžmenta se ne obraća dovoljna pažnja. Strategije koje jesu usvojene, ograničene su, stoga smanjuju sposobnost hotela da odgovore na opasnost i da se učinkovito oporave.
Outi Niininen (2008.)	Ispitati koje principe kriznog menadžmenta koriste hoteli i razinu usvojenosti tih principa.	12 hotela (tri u Hong Kongu, šest u Londonu i dva u Helsinkiju)	Dubinski intervju	Svi hoteli imaju odličnu razinu pripreme za krizne situacije i mogu poslužiti kao primjer dobre prakse.

Izvor : Vlastita izrada autora

Prethodno je u tablici prikazano pet provedenih istraživanja o implementaciji i korištenju kriznog menadžmenta u poslovanju hotela prije pojave pandemije bolesti COVID-19. Može se zaključiti kako su se svi hoteli susreli sa nekim oblikom krize, neki s njih više, a neki manje. Pojedini hoteli imaju uspostavljen krizni menadžment koji je na zadovoljavajućoj razini, dok neki nemaju, posebice mali hoteli, ali usprkos tome su se uspjeli izboriti s krizom. No, naravno bilo bi potrebno da u svoje poslovanje uvedu i krizni menadžment kako bi bili spremni na susretanje i pravovremeno reagiranje na veće krize, kao npr. što je bila posljednja pandemija bolesti COVID-19, koja i danas ostavlja posljedice.

Autorica Čevra u svom istraživanju navodi kako najveći broj menadžera pokazuje ozbiljnost prema obrazovanju zaposlenih za postupanje u kriznim situacijama. Ispitivana je vjerojatnost kriznih situacija s obzirom na veličinu hotela te postoji li razlika u pripremi za krizne situacije između hotelskih lanaca i samostalnih hotela. Hipoteze su odbačene jer nije dokazana statistička razlika. Veličina hotela nema značajan utjecaj na vjerojatnost kriznih situacija, te i hotelski lanci i samostalni hoteli jednako pristupaju pripremi za krizne situacije. Može se zaključiti kako su svi menadžeri svjesni opasnosti i prolaze neki oblik edukacije.<sup>31</sup>

Autorica Ivandić navodi kako postojanje planova djelovanja u krizama, nisu uvjet da će se krizna situacija pravovremeno otkriti. Također edukacija i treninzi zaposlenih nemaju veliki utjecaj za izlazak iz krize, kao ni postojanje kriznog tima. Provedba komunikacijskog plana nema značajniji utjecaj za izlazak iz krize, ali što ranije poduzimanje inicijativa može imati pozitivne učinke u borbi sa krizom.<sup>32</sup>

Autorica Škegro, koja je promatrala dva hotela, jedan u Vodicama a drugi u Zagrebu, navodi kako su se oba hotela našla u kompleksnim situacijama. Poslovanje hotela u Zagrebu je pretrpjelo iskustvo potresa i pandemije, dok je hotel u Vodicama pretrpio gubitke zbog pandemije. Oba direktora hotela navode kako je teško planirati aktivnosti i ostale događaje vezane uz poslovanje, jer su katastrofe poput potresa ili pandemije teško predvidive.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup>Čevra, A.: Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, 2016., str. 95.-96.

<sup>32</sup>Ivandić, N.: Primjena kriznog menadžmenta u hotelskoj industriji, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, 2016., str 85.-86.

<sup>33</sup>Škegro, V.: Primjena kriznog menadžmenta u poslovanju hotela, diplomski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, 2021., str. 44.- 45.

Autori Sawalha, Jraista i Al-Qudah navode u svom istraživanju kako svi hoteli koji su bili predmetom istraživanja su doživjeli neki oblik krize. Glavni rizici sa kojima se suočavaju Jordanski hoteli su društveni nemiri, prijetnja terorizmom, financijski problemi i nagle promjene tečaja, biološke prijetnje i narušavanje ugleda destinacije. Većina hotela nema izrađene strategije i planove koji se mogu koristiti za ublažavanje posljedica rizika. Postoji velika ovisnost o sigurnosnom menadžmentu, naročito prisutnosti osiguranja u hotelima, dok se drugi principi kriznog menadžmenta ne provode, bez obzira na svjesnost o mogućim opasnostima.<sup>34</sup>

Autorica Niininen u svom istraživanju na 12 hotela navodi praktične savjete koje svi hotelski menadžeri mogu koristiti bez obzira na veličinu ili tip hotela. Neki od glavnim koncepata su pravovremena priprema za krizne situacije, racionalno upravljanje troškovima tijekom krize, korektan odnos sa lokalnom zajednicom, održavanje dobre komunikacije sa gostima i korištenje tehnologije za poboljšanje sigurnosti hotela.<sup>35</sup>

U istraživanjima (radovima) koja su navedena od ukupno pet radova, četiri su pokazala kako hoteli imaju implementirane principe kriznog menadžmenta, dok je u jednom radu pokazano kako neki hoteli nemaju pripremljene strategije za slučaj krizne situacije. Gotovo svi hoteli, bez obzira na veličinu trebali bi imati pripremljenu strategiju za krizne situacije (krizni tim, krizni plan). Međutim neka istraživanja su pokazala kako postojanje planova, edukacija i treninzi zaposlenih, nemaju veliki utjecaj za izlazak iz krize, ali potrebno je što ranije uočiti i poduzeti potrebne radnje što bi rezultiralo pozitivnim efektima u suočavanju sa krizom. Može se reći da u današnje vrijeme nije upitno hoće li se poslovni sustav tijekom svoga poslovanja susresti sa krizom, nego je pitanje u kojoj mjeri su poslovni sustavi pripremljeni da reagiraju pravovremeno i upravljaju krizom. Upravo zbog toga, za hotele, posebno one koji nemaju implementirani krizni menadžment od egzistencijalne je važnosti da u budućnosti uvedu u svoje poslovanje kako bi mogli reagirati i spriječiti krizu. Učinkovita sredstva koja se mogu iskoristiti je stvaranje plana i protokola koji će se slijediti ako kriza nastupi te rad na kvalitetnoj internoj komunikaciji između zaposlenih.

---

<sup>34</sup>Ihab Hanna Salman Sawalha Luai Eid Jraisat Kamal A.M. Al-Qudah, "Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural considerations", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 2013., Vol. 22 Iss 3 pp. 210 – 228

<sup>35</sup>Niininen, O., 'Five Star Crisis Management — Examples of Best Practice from the Hotel Industry', in J. Tiefenbacher (ed.), *Approaches to Disaster Management - Examining the Implications of Hazards, Emergencies and Disasters*, IntechOpen, 2016., London. 10.5772/55209.



### 3.2. Krizni menadžment za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 u svijetu

Pandemija bolesti COVID-19 predstavlja jednu od najvećih kriza suvremenog doba koja je imala značajan utjecaj, kako na poslovanje, tako i na društvo općenito. Zbog brzog širenja virusa, u svijetu su se poduzele mnoge restriktivne mjere, tzv. *lockdown* što je rezultiralo obustavom poslovanja raznih poslovnih sustava. S pojavom pandemije bolesti COVID-19, discipline kriznog upravljanja i kriznog menadžmenta suočavaju se sa značajnim izazovima zbog različitih tehnoloških, tržišnih, političkih i organizacijski neizvjesnosti. Uspostavljanje kvalitetnog kriznog upravljanja unutar poslovnog sustava ključno je za rješavanje mnogih izazova koje postavlja pandemija, stoga raste svijest o važnosti uspostavljanja kriznog upravljanja i njegovih aktivnosti.

Hotelijerstvo je bila jedna od prvih djelatnosti pogođenih pandemijom bolesti COVID-19.<sup>36</sup> Globalni podaci o ugostiteljstvu pokazuju da je početkom ožujka, u usporedbi s brojkama iz 2019., popunjenost smanjena za čak 96% u Italiji, 68% u Kini, 67% u Velikoj Britaniji, 48% u Singapuru i za 59% u Sjedinjenim Američkim Državama.<sup>37</sup> Konkretno u Europi, stopa popunjenosti je pala sa 61,6% na 26,3% u prosjeku, što je najveći pad od Drugog svjetskog rata. Najviše stope popunjenosti na globalnoj razini zabilježene su u Sydneyu sa 48,5%, Los Angelesu s 42,5% i New Yorku s 34,5% u ožujku, 2020. godine.<sup>38</sup>

Oporavak, kako turističkog sektora, tako i hotelijerstva u velikoj će mjeri ovisiti o ostatku mjera koje se donose u narednom periodu. Nakon popuštanja epidemioloških mjera i otvaranja granica, pridržavajući se aktualnih epidemioloških mjera turisti u većoj mjeri posjećuju mnoge destinacije, ali naravno ne može se garantirati da će svi posjetitelji ostati oprezni i pridržavati se svih mjera. Posebno je važno napraviti u fazi oporavka povratiti povjerenja turista, promovirati destinacije, prilagođavati turističke ponude, ocijeniti učinkovitosti strategija i slično. U nastavku ovog poglavlja (tablica 2) iznesen je pregled istraživanja koja su provedena o primjeni kriznog menadžmenta u hotelijerstvu za vrijeme pandemije bolesti COVID-19, od čega su dva istraživanja provedena u Hrvatskoj, dok su ostala tri provedena u drugim državama u svijetu

---

<sup>36</sup>Choi, K.: Hotels After Coronavirus: What Happens After a Pandemic, dostupno na : <https://plugandplaytechcenter.com/resources/hotels-after-coronavirus-what-happens-after-pandemic/>, (pristupljeno 15.4.2022.)

<sup>37</sup>Ibidem

<sup>38</sup> Ibidem



Tablica 2 : Pregled istraživanja o primjeni kriznog menadžmenta tijekom pandemije bolesti COVID-19

Autor	Predmet i cilj istraživanja	Uzorak ispitanika	Metoda istraživanja
Ivor Fran Vučić (2021.)	Analiziranje primjene kriznog menadžmenta u hotelskoj industriji kako bi se smanjio utjecaj krize.	20 hotelijera na području Republike Hrvatske (9 hotela, 4 apartmana, 4 kampa i 3 kuće za odmor)	Dubinski intervju
Mirna Petrović (2021.)	Prikazati kako je pandemija bolesti COVID-19 utjecala na hotelijerstvo, koje su aktivnosti poduzete od strane menadžmenta da bi se utjecaj pandemije bolesti COVID-19 ublažio.	3 hotela na području Splitsko-dalmatinske županije u Republici Hrvatskoj	Strukturirani intervju i metoda komparacije kako bi se mogli usporediti podatci sa prethodnim godinama.
Gary Waller i Saeid Abbasian (2021.)	Steći razumijevanje o tome, jesu li i kako senior menadžeri u Londonu i Stockholmu, u lanicima hotela sa 4 zvjezdice, implementirali tehnike kriznog menadžmenta kao odgovor na ekonomske učinke pandemije bolesti COVID-19 u 2020. godini.	30 senior menadžera u Londonu i Stockholmu	Kvalitativno istraživanje putem upitnika. Nakon dobivenih rezultata autori su putem tematske analize usporedili principe kriznog menadžmenta prije i za vrijeme pandemije

<b>Autor</b>	<b>Predmet i cilj istraživanja</b>	<b>Uzorak ispitanika</b>	<b>Metoda istraživanja</b>
Lina Zhong, Sunny Sun, Rob Law, Xiaonan Li i Liyu Yang (2022.)	Ispitivanje percepcije, reakcije i budući razvoj iz perspektive hotela i turističkih stručnjaka kako bi se istražio utjecaj pandemije bolesti COVID-19 na hotelsku i općenito turističku industriju u Kini.	58 stručnjaka iz područja turizma (10 hotelskih menadžera, 10 stručnjaka za hotelski menadžment, 22 stručnjaka za turističke atrakcije i 16 stručnjaka za turizam)	Dubinski intervju putem telefonskog poziva, video poziva i e-maila.
Eda Çoban i Çağrı Hale Özel (2022.)	Cilj rada je istražiti koje tehnike kriznog menadžmenta su hotelski menadžeri primijenili u gradu Eskişehir u Turskoj.	Istraživanje je provedeno na 13 hotelskih menadžera u gradu Eskişehir u Turskoj.	Dubinski intervju licem u lice i preko programa Zoom.

Izvor : Vlastita izrada autora

Autor Vučić navodi kako je odgovor na krizu ovisio većinom o kategorizaciji objekta i zaključuje kako su krizu najmanje osjetili kampovi i kuće za odmor. Veliki hoteli (sa više stotina kreveta) su najviše osjetili utjecaj pandemije bolesti COVID-19 na poslovanje. Najveći izazov sa kojima su se poduzeća suočila su manjak prihoda i nedostatak kriznog tima i općenito edukacija o kriznom menadžmentu. Manjak prihoda je rezultirao time da određeni poslovni sustavi nisu bila u stanju podmiriti kredite te je stvorena nesigurnost u vezi isplate plaća zaposlenicima. Jedan dio ispitanika je odgovorio da su imali pripremljene krizne planove međutim ti planovi su se odnosili na eventualni pad potražnje gostiju, dok dio ispitanika nije imao pripremljene planove jer su očekivali da će se pandemija bolesti COVID-19 „smiriti“ do početka sezone. U pokušaju ublažavanja krize većina vlasnika hotela se je odlučila na smanjenje rashoda, spuštanje cijena i privlačenje domaćih turista. Rashodi su smanjeni uštedom u pojedinim aktivnostima poput raznih zabava i koncerata. Povećana je aktivnost na području marketinga kako bi se privuklo što više gostiju. Što se tiče zaštite turista u objektima, gotovo svi ispitanici su imali sličan pristup. Taj pristup se temeljio na praćenju preporuka stožera, poput uvođenja vizira na recepciji i dezinfekciji prostora. Gotovo svi ispitanici navode kako će povećati edukaciju svojih zaposlenika o kriznom menadžmentu, te će neki angažirati stručnjake za krizni menadžment.<sup>39</sup>

Autorica Petrović je za svoje istraživanje uzela tri hotela na Makarskoj rivijeri u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Hoteli su imenovani kao Hotel A, Hotel B i Hotel C. Menadžeri hotela su bili suočeni sa raznim rizicima prilikom implementacija strategije radi popunjavanja smještajnih kapaciteta. Sva tri istražena hotela su koristila slične strategije, ali različite načine implementacije. Hotel A se nalazi u centru Makarske i ima 18 stalno zaposlenih. Hotel koristi i sezonske radnike i tada je broj zaposlenih između 35-40. Hotel B se nalazi u Baškoj vodi, a broj sezonskih radnika je 15. Hotel C se nalazi u Makarskoj i ima 20 stalno zaposlenih tijekom sezone. Sva tri hotela su poslovala tijekom pandemije bolesti COVID-19. Svi hoteli su zadržali isti broj zaposlenika i tijekom sezone zbog očekivanja da bi bez obzira na pandemiju bolesti COVID-19 moglo doći do popunjavanja smještajnih kapaciteta. Cijena noćenja po osobi u 2019. u Hotelu A je iznosila 666 kn. U 2020. godini cijena je smanjena na 459 kn te je u 2021. povećana na 606 kn. Hotel B nije drastično smanjivao cijene. U 2019. godini cijena noćenja po osobi je iznosila 1173 kn dok je u 2020. cijena iznosila 1146 kn. U 2021. godini Hotel B je

---

<sup>39</sup>Vučić, I. F.: Krizno upravljanje u vrijeme pandemije koronavirusa na primjeru hotelijerske industrije u Republici Hrvatskoj, diplomski rad, Veleučilište Vern, Zagreb, 2021., str 38

povećao cijenu noćenja na 1420 kn. Hotel C se odlučio na povećanje cijena u pandemiji. U 2019. Godini cijena noćenja po osobi je iznosila 1068 kn, te je u 2020. Godini cijena povećana na 1438 kn. U 2021. Godini Hotel C je povećao cijenu noćenja na 1554 kn. Razlog povećanja cijene je taj da bi se spriječio veliki pad prihoda u 2020. godini. Što se tiče oglašavanja, Hotel A se do početka pandemije bolesti COVID-19 oglašavao samo putem vlastitih web stranica, dok je u 2020. godini iskoristio utjecaj društvenih mreža, poput organiziranja nagradnih igara pomoću kojih bi se mogao osvojiti popust prilikom rezerviranja. Hoteli B i C imaju vlastitu web stranicu i profile na društvenim mrežama, ali nisu dodatno ulagali u oglašavanje. Autorica navodi kako su svi ispitani hoteli tijekom 2020. godine poslovali sa gubitkom.<sup>40</sup>

Autori Waller i Abbasian su proveli istraživanje na 30 hotela, odnosno menadžera u tim hotelima. Istraživanje je provedeno na 15 hotela u Londonu i 15 u Stockholmu. Svih 30 hotela su bili ekonomski pogođeni tijekom pandemije bolesti COVID-19. Prihodi hotela u Stockholmu su pali otprilike za 50 – 80 % dok su prihodi hotela u Londonu pali za 70 – 90 %. Mjere kontrole troškova, kao što je smanjenje broja zaposlenih, su provedene kako bi se smanjio loš ekonomski utjecaj. Preostalo osoblje je poučavano novim vještinama, pružajući višekvalificiranu radnu snagu koja je imala veću fleksibilnost u vještinama i sposobnostima. Autori navode kako je iz prethodnih kriza (ekonomske krize, ratovi, prirodne nepogode) dokazana otpornost koju turizam posjeduje. Pokazuje se da se kriznim utjecajima može ograničeno upravljati i prije njihovog nastanka, ali samo na osnovnoj razini, jer specifične krize i njihove posljedice je mnogo teže predvidjeti, ne samo globalno nego i regionalno i posebno unutar hotelijerstva. Primjeri procesa kriznog menadžmenta iz prethodnih kriza mogu biti korisni hotelima za umanjivanje štetnih ekonomskih posljedica. Međutim, samo kada specifična kriza nastupi, hotel može uvoditi specifične aktivnosti kriznog menadžmenta poput zdravstvenih mjera ili različitih taktika za prevladavanje trenutne ekonomske situacije. Krizno planiranje specifičnih kriza je ključno u ograničavanju učinaka. Stoga, izučavanjem prethodnih kriza i principa kriznog menadžmenta koji su korišteni, hoteli mogu iskoristiti strategije koje neće samo ograničiti ekonomski utjecaj, nego će omogućiti hotelima da spoznaju koji principi djeluju a koji ne. Ako se trenutni principi kriznog menadžmenta koji se provode u oporavku od pandemije bolesti COVID-19 pokažu uspješnima u sprječavanju financijske krize, to će potvrditi da se ti principi mogu primijeniti i

---

<sup>40</sup>Petrović, M.: Upravljanje smještajnim kapacitetima za vrijeme pandemije COVID-19 u hotelijerstvu, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2021., str 38.

prije krize i stoga se mogu smatrati prekretnicom za pozitivna poboljšanja. Međutim, hoteli se ne mogu pripremiti potpuno za nepredviđenu krizu bez obzira na lokaciju, iskustvo menadžmenta ili demografskih faktora, stoga neke strategije se mogu pokazati uspješnim za jedne, a neuspješne za druge. Autori navode kako je planiranje vrlo teško u krizi koja se brzo razvija. To dodatno učvršćuje ideju da bi hoteli trebali implementirati tehnike kriznog menadžmenta u svoje poslovne temelje. Hoteli bi trebali imati neprestanu komunikaciju sa poslovnim partnerima i dioničarima. Rezultati istraživanja su pokazali da je moguće da hoteli iskoriste određene tehnike kriznog menadžmenta kako bi smanjili štetan ekonomski utjecaj, ali te tehnike moraju biti isprobane u sličnoj situaciji, odnosno krizi. Nadalje, rezultati istraživanja pokazuju kako je priprema ispitanih hotela za krizu bila vrlo niska, određene tehnike kriznog menadžmenta su se primjenile prekasno, kada su posljedice već nastale. Hoteli nisu mogli utjecati na dolazak stranih turista zbog zabrane kretanja, stoga kratkoročne mjere u privlačenju domaćih turista su imale slab rezultat sve dok mjere ograničenja nisu ukinute. Autori predlažu da hoteli počnu više obraćati pažnju na kvalitetu turista a ne na kvantitetu.<sup>41</sup>

Autori Zhong, Sun, Law, Li i Yang su proveli istraživanje kojem se ispituje percepcija i reakcija stručnjaka iz područja turizma, među kojima su i hotelski menadžeri, na utjecaj pandemije bolesti COVID-19 na ugostiteljsku i turističku ponudu u Kini. Rezultati pokazuju da se utjecaj pandemije bolesti COVID-19 na turizam očituje uglavnom u društvenim i ekonomskim učincima. Društveni učinci se očituju u promjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja, krizi zaposlenika i promjenama za potrebe turista. Glavni ekonomski učinak je financijski gubitak uzrokovan pandemijom bolesti COVID-19. Suradnja između različitih sudionika sveukupne turističke industrije je ključna za smanjenje posljedica pandemije na hotelijerstvo i turizam općenito. Moguće mjere koje se mogu smatrati korisnima za oporavak industrije u budućnosti uključuju financijsku potporu od strane države poboljšanje odnosa između zaposlenika, korištenje suvremenih rješenja kao što je *e-learning*, bolje upravljanje marketingom i stvaranje mreže svih sudionika u turizmu. Turistički stručnjaci su predvidjeli budućnost Kineske turističke industrije pogođene pandemijom bolesti COVID-19, koja se očituje u promjeni ponašanja potrošača i unaprjeđenje hotelsko turističkih proizvoda, posebice higijene i

---

<sup>41</sup>Waller G.,Abbasian S., An assessment of crisis management techniques in hotels in London and Stockholm as response to COVID-19's economic impact, Department of Informatics and Tourism studies, Sodertorn University, Stockholm,Sweden, 2021.

kvalitete soba za goste. Autori navode kako će turistička industrija u budućnosti biti otpornija i održivija. Istraživanje je pokazalo kako postoji tri razlike između hotelskih menadžera i stručnjaka iz turizma u početnoj fazi pandemije. Prvo, menadžeri hotela su bili suočeni izravno sa ovom krizom, i skloniji su većoj nervoznosti i zabrinutosti od turističkih stručnjaka koji nisu izravno pogođeni. Drugo, s obzirom da je ova pandemija bolesti COVID-19 njihov prvi susret sa teškim oblikom krize, hotelski menadžeri nemaju prethodno iskustvo koje bi mogli iskoristiti. Treće, fokus hotelskih menadžera je drugačiji od fokusa turističkih stručnjaka, jer se temelji na snažnoj praktičnosti, hoteli imaju niz dodatnih sadržaja kao što su rekreacijske površine (bazeni, igrališta, *wellness*) i nalaze se blizu urbanih struktura, dok se turistički stručnjaci bave turizmom i raznim utjecajima na turizam općenito više u teoretskom okviru, hotelski menadžeri su upoznati sa trenutnom situacijom na tržištu i razumiju trenutne slabosti hotela. Za razliku od njih, većina turističkih stručnjaka su se susreli sa pandemijom SARS u svojoj akademskoj karijeri, stoga su bili upoznati sa raznom literaturom vezanom uz razne oblike krize. Turistički stručnjaci su imali više samouvjerenosti u ovladavanju krizom iz akademske perspektive.<sup>42</sup>

U istraživanju koje su proveli Eda Çoban i Çağıl Hale Özel, svi menadžeri koje su intervjuirali se slažu da je krizni menadžment nužan u radu turističkih poduzeća. Osam ispitanih menadžera su imali ranije pripremljen krizni plan u slučaju da dođe do krize, dok pet menadžera nisu imali nikakav krizni plan. Većina menadžera (12) u svojim hotelima iskusila je posljedice pandemije bolesti COVID-19 u svom poslovanju. Samo jedan hotel nije imao veće posljedice. Od 13 ispitanih hotela, njih 11 su odlučili zatvoriti hotel u razdoblju između Ožujka i Lipnja 2020.godine kada je pandemija bolesti COVID-19 bila intenzivna. Svi menadžeri su primijenili reaktivni pristup i pokušali upravljati krizom na najbolji način tako da je kao prioritet stavljeno zdravlje i sigurnost gostiju i zaposlenika. Menadžeri su obratili posebnu pozornost na marketing, gdje su putem oglašavanja prikazali koje mjere zaštite su primijenili u hotelima. Kod zaposlenika, hoteli nisu otpuštali radnike nego su koristili različite strategije. Većina osoblja je radila prema popunjenosti hotela koliko god je to bilo moguće dok su ostali primali naknade za skraćeno radno vrijeme. Autori navode kako je pandemija u hotelima izazvala negativne posljedice uglavnom u ekonomiji i raspoloženju zaposlenika. Zaposlenici su osjećali strah i anksioznost ne samo zbog mogućnosti gubitka radnog mjesta, nego i zbog mogućnosti zaraze

---

<sup>42</sup>Zhong, L.; Sun, S; Law, R.;Li, X.;Yang, L. Perception, Reaction and future development of the influence of COVID-19 on hospitality and tourism industry in China. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022., 19, 991.



virusom, pogotovo u ranom periodu kada se nije dovoljno znalo o opasnosti virusa. Međutim, pandemija bolesti COVID-19 je imala i neke pozitivne posljedice. Menadžeri sada shvaćaju važnost kriznog menadžmenta i ukoliko dođe do neke nove krize, imati će iskustvo koje mogu iskoristiti. Prepoznaje se važnost higijene hotela i korištenje novih tehnologija koje olakšavaju poslovanje.<sup>43</sup>

U svim istraživanjima pokazalo se da se hoteli uspješno izborili sa krizom. Jedan od prvih uvjeta je osigurati provođenje propisanih epidemioloških mjera kako bi gosti imali osjećaj sigurnosti. U hotelima pandemija bolesti COVID-19 odrazila se smanjenjem popunjenosti kapaciteta, što je dovelo i do financijskih gubitaka. Financijske poteškoće u hotelima za posljedicu su također imale nemogućnost podmirivanja preuzetih obaveza, te zaposlenicima u vidu neisplate plaća. U vrijeme krize značajnu ulogu imale su društvene mreže koje su doprinijele boljoj komunikaciji gosta i hotela. Prethodna navedena istraživanja navode kako su svi hotelijeri imali uglavnom sličan pristup krizi. Prepoznaje se kako krizne situacije mogu nastati nenadano te je potrebno imati neki oblik pripreme za krizu. Zaposlenici u turizmu su važan faktor te treba obratiti posebnu pozornost na edukaciju kako se ponašati u kriznim situacijama te osigurati da zaposlenici poštuju sve preporuke u vezi zaštite od virusa Covid-19.

### 3.3. Specifičnosti kriznog upravljanja hotelima za vrijeme pandemije bolesti Covid-19

U ranoj fazi pandemije bolesti COVID-19 u Ožujku 2020. godine hotelijerska industrija je bila posebno pogođena smanjenjem potražnje, padom prihoda u hotelima, gubitkom radnih mjesta i zatvaranjem pojedinih hotela. Istraživanja iz prethodnog poglavlja pokazuju kako hoteli nisu imali jednoznačan pristup krizi. Mnogo toga je ovisilo o veličini hotela, položaju i pripremljenim planovima. Može se zaključiti kako su hoteli koji su imali ranije pripremljene planove i krizne timove, puno lakše preživjeli pandemiju. Većina menadžera je prepoznala važnost marketinga i korištenja društvenih mreža kako bi lakše došli do potencijalnih gostiju te predstavili svoj hotel.

---

<sup>43</sup>Çoban, E.,; Özel, C.H., Determining the crisis management strategies applied by hotel managers during the outbreak of coronavirus(COVID-19), An International Journal of Akdeniz University Tourism faculty 2022., Vol.10., 27-48

Jedan dio menadžera je iskoristio marketing kako bi upoznao potencijalne goste sa svim mjerama zaštite koje se provode u tom hotelu, kako bi se kod gostiju povećala sigurnost.

Istraživanja u prošlom poglavlju ukazuju kako je najvažniji i najčešći čimbenik koji je utjecao na upravljanje krizom temeljen na propisima koje su vlade država donosile. Prilikom utvrđivanja koraka koje je potrebno poduzeti u rješavanju krize, hoteli su najprije morali pratiti relevantne i stalno mijenjajuće vladine propise koji su uključivali zatvaranje granica, nove higijenske prakse i provedbu politika socijalnog distanciranja. Drugi čimbenik koji je utjecao na proces upravljanja krizom bili su planovi koje su poslovni sustavi donosila za upravljanje krizama. Veliki broj hotela su imali uspostavljene planove za upravljanje krizom, međutim nisu se svi bavili pandemijskim situacijama. Dio hotela koji je imao pripremljeni plan u vezi pandemija, većinom je već imao iskustva sa slučajevima SARS-a ili MERS-a. Zbog niske potražnje, brojni hoteli morali su se privremeno zatvoriti. Pretpostavljalo se da bi hoteli koji se zatvaraju na početku pandemije bolesti COVID-19, mogli ostati zatvoreni dulje nego što se očekivalo. Smatralo se da bi trajno zatvaranje uglavnom utjecalo na manje hotele jer bi veći lanci imali veće novčane tokove kako bi održali poslovanje. Određeni broj hotela bi se trajno zatvorio i smanjio ukupnu razinu konkurentnosti u tom sektoru kada se pandemija bolesti COVID-19 smiri. Učinci tih zatvaranja postali bi osobito uočljivi jer bi se manji hoteli mogli spojiti.<sup>44</sup>

Da bi hoteli uspješno poslovali, moraju imati odgovornog menadžera koji preuzima odgovornost za operativne prakse, odnosno da se one provode na najbolji način. Da bi mogli pravilno funkcionirati u vrijeme pandemije COVID-19 veoma je važno vodstvo menadžera, podrška ljudskim resursima te motivacija i organiziranost poslovnih praksi. Postoje brojni alati kriznog menadžmenta koje hotelijeri uvode kako bi im pomogli da prebrode krizu i da se vrate normalnom poslovanju.<sup>45</sup>

Hoteli bi trebali zadržati standard poslovanja kakav je bio prije pandemije kako bi se očuvao integritet hotela i očekivanja vezana uz kvalitetu bez kompromitacije iskustva, na način da primjenjuju aktivnosti kao što su smanjenje troškova i smanjenje broja zaposlenih, uz zadržavanje malog postotka soba koje su na raspolaganju za pričuvu. Kada se počne približavati

---

<sup>44</sup>Kenny, J.;Dutt, C.S. The long-term impacts of hotels's strategic responses to COVID-19: The case of Dubai. *Tour. Hosp. Res.* 2021,22, 71-85

<sup>45</sup>Gossling, S i sur.:“Pandemics, tourism and global change: a rapid assesment of COVID-19“, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 29. No. 1., 2021., str.110.

tradicionalna turistička sezona, menadžment hotela polako mogu ponovno otvoriti više soba i dodati osoblje istodobno održavajući cijene u blizini razina cijena prije pandemije. Smanjenje cijena je loš ustupak koji može imati dugotrajne posljedice. Jedan od načina da hoteli ponude povećanje vrijednosti, a ne samo popust na cijene jest da imaju ugrađene sadržaje, usluge i predmete kao što su besplatne maske za lice, dezinfekcija ruku u sobama i popis lokalnih restorana u kojem postoji fizičko distanciranje. Kada kriza prođe, hoteli mogu ponovo zaposliti menadžere kako bi pomogli u maksimiziranju prihoda u sklopu stalne strategije jednom kada kriza prođe.<sup>46</sup>

Svjetska zdravstvena organizacija je na početku pandemije izdala naputke o radu hotela u pandemiji bolesti COVID-19 koje nisu samo usmjerene na provedbu određenih javno zdravstvenih mjera nego i na način upravljanja hotelima za vrijeme pandemije bolesti COVID-19.<sup>47</sup> U nastavku poglavlja su navedeni naputci o radu hotela u pandemiji bolesti COVID-19.

Hoteli i slični smještajni objekti su mjesta gdje mora postojati visok stupanj interakcije između gostiju i djelatnika. Osnovne aktivnosti u hotelima su smještaj gostiju, funkcioniranje odjela hrane i pića, čišćenje i ostalih aktivnosti. Tu ulaze i interakcije karakteristične za hotele, kao što su interakcije između gostiju, gosta i hotelskog osoblja i interakcija između zaposlenih. Svi bi se zaposlenici trebali pridržavati osnovnih mjera zaštite od virusa uključujući pranje ruku, fizičko distanciranje, izbjegavanje dodirivanja lica, respiratorna higijena, korištenje medicinskih ili platnenih maski i samoizolacija kada se utvrdi prisutnost simptoma virusa.

Osoblje restorana, blagovaonice i bara mora poduzeti mjere opreza i pridržavati se osnovnim mjerama zaštite od pandemije bolesti COVID-19, uključujući fizičko distanciranje i higijenu ruku. U skladu sa smjernicama Svjetske zdravstvene organizacije osoblje restorana, blagovaonica i barova treba redovito obavljati higijenske postupke. Rukavice se mogu koristiti ali se moraju često mijenjati, a ruke se moraju prati između promjene rukavica i kada se rukavice skidaju. Jednokratne rukavice ne smiju se koristiti u radnom okruženju s hranom kao zamjena za pranje ruku. Na ulazima u hotel, posjetiteljima bi se trebala osiguravati sredstva za dezinfekciju ruku, kao i maske. Treba biti omogućena online prijava, ali na dolaska potreban je negativan rezultat

---

<sup>46</sup> Owers, P.: Deep price cuts will set bad precedent for hotels after pandemic ends, dostupno na : <https://www.fau.edu/newsdesk/articles/hotel-discounts.php> (pristupljeno 5.svibnja. 2022.)

<sup>47</sup> World Health Organisation, COVID-19 management in hotels and other entities of the accomodation sector,2020.(pristupljeno 19.travnja.2022.)

testa. Hotelske sobe se trebaju dezinficirati i provjetriti najmanje 24 sata prije dolaska sljedećeg gosta. Na službenim stranicama i ulazima hotela, posjetitelji trebaju biti obavješteni o ograničenom broju osoba u prostorijama hotela, dok bi se na ulazu trebala vršiti provjera pravilnog nošenja maski. U restoranima hotela, osoblje treba imati rukavice prilikom posluživanja hrane te je broj stolova i stolica treba biti smanjen i postavljen uz dovoljnu udaljenost gostiju.<sup>48</sup>

S obzirom na prirodu pandemije bolesti COVID-19, putnici i gosti hotela mjere sigurnosti i higijene stavljaju kao prioritet. Hoteli reagiraju primjenom strogih protokola čišćenja za borbu protiv virusa, kao i uvođenjem obavezne dezinfekcije svih javnih prostora, dezinfekcija ruku, obaveza zaštitnih maski kod ulaska u sve javne prostore, razmak između osoba. Fleksibilnost je postala još jedna važna značajka za goste prilikom rezervacije hotela tijekom pandemije bolesti COVID-19.<sup>49</sup> S novim i iznenadnim ograničenjima koja dovode do otkazivanja vikend putovanja, noćenja i poslovnih sastanaka u posljednjem trenutku, korisnici žele znati da hoteli imaju pravila koja će im omogućiti ponovnu rezervaciju, ponovno zakazivanje i povrat novca.

Mnoge putničke agencije također sada prikazuju ključne informacije koje su relevantne za trenutnu situaciju na svojim hotelskim oglasima. To uključuje objašnjenja i savjete o lokalnim ograničenjima zbog korona virusa, usluge londinera, pojedinosti o transferima do i iz zračne luke, proširene informacije o postupcima čišćenja i ažurirane pojedinosti o tome što je uključeno u boravak. Svi ovi detalji sada su ključni za generiranje rezervacija.

Menadžment hotela trebao bi razviti sveobuhvatnu strategiju za prilagodbu situaciji s pandemijom bolesti COVID-19 uključujući razne aspekte. Upravljački tim, u dogovoru sa lokalnim zdravstvenim organima treba izraditi akcijski plan prilagođen situaciji i provesti ga u skladu s preporukama lokalne samouprave za sprječavanje prijenosa virusa COVID-19. Tim bi trebao dodatno podržati zdravstveno tijelo za učinkovito upravljanje slučajevima i praćenje

---

<sup>48</sup>World Health Organisation, COVID-19 management in hotels and other entities of the accomodation sector,2020.(pristupljeno 19.travnja.2022.)

<sup>49</sup>Garrido-Moreno, A. I sur.:“Going beyond the curve: strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19“, International Journal of Hospitality Management, Vol.94. No. 4 2021., str 58.

kontakata te ublažiti utjecaj na klijente i osoblje.<sup>50</sup> Aktivnosti mogu uključivati smanjenje stope popunjenosti gdje se fizičko distanciranje ne može lako postići.

Osoblje hotela trebalo bi imati pristup objektima i potrepštinama za redovitu higijenu ruku, redovito čišćenje i dezinfekciju površina koje su osjetljive na dodir na javnim površinama. Poreces, uključujući zalihe, za čišćenje i dezinfekciju bilo koje sobe u kojoj žive bolesne osobe također bi trebao biti uključen u plan rada. Taj bi plan trebao uzeti u obzir aktivnosti rada na daljinu, proces provjere osoblja koje dolazi na posao i politike za siguran povratak na posao nakon izlaganja i oporavka od virusa.

U mnogim hotelima menadžment je dodjeljivao odgovarajuća sredstva kako bi se osigurala kontinuirana i učinkovita provedba radnog plana. Radni plan je također uključivao osiguravanje opreme i postupaka, razvijenih u suradnji sa lokalnim zdravstvenim organima, za upravljanje sumnjivim slučajevima i njihovim mogućim kontaktima. Provedbu radnog plana treba često ocjenjivati kako bi se provjerila usklađenost, identificirali i ispravili nedostaci i prilagodili plan na temelju praktičnog iskustva.<sup>51</sup> Krizni tim koji uključuje članove svakog odjela može podržati menadžment u provedbi radnog plana i pravodobnoj identifikaciji potrebnih prilagodbi. Izostanak osoblja treba redovito pratiti kako bi se brzo otkrilo i odgovorilo na moguću zarazu virusom.

Kada je riječ o informacijskoj politici, mnogi hoteli su je unaprijed definirali komunikacijom između uprave i osoblja, uključujući i menadžere zadužene za različite odjele. Pružanje smjernica osoblju o tome kako trebaju priopćiti akcijski plan gostima može osigurati dosljednost i usklađenost. Ovakav pristup, znači da će osoblje biti u tijeku i može brzo dobiti i pružiti informacije o poteškoćama koje se mogu pojaviti. Kratki letci, informativni poster i video poruke mogu poboljšati ključne poruke između gostiju i osoblja. To može uključivati promicanje higijene ruku, higijene dišnog sustava, fizičko distanciranje i sve informacije u vezi sa medicinskim maskama. Službeni letci o osnovnoj higijenskoj praksi i virusu COVID-19, na različitim jezicima mogu postati korisni informativni alati.<sup>52</sup> Uprava hotela redovito bi

---

<sup>50</sup>Ibidem

<sup>51</sup>Gossling, S i sur.: "Pandemics, tourism and global change: a rapid assesment of COVID-19", Journal of Sustainable Tourism, Vol. 29. No. 1., 2021., str.115.

<sup>52</sup>Ibidem, str. 117.

organizirala informativne „briefing-e“ koji pokrivaju sve osnovne zaštitne mjere protiv pandemije bolesti COVID-19 i znakove i simptome bolesti, te bi informirali osoblje o novostima.

Osoblje restorana, blagovaonice i bara mora poduzeti mjere opreza i pridržavati se osnovnim mjerama zaštite od pandemije bolesti COVID-19, uključujući fizičko distanciranje i higijenu ruku. U skladu sa smjernicama Svjetske zdravstvene organizacije osoblje restorana, blagovaonica i barova treba redovito obavljati higijenske postupke. Rukavice se mogu koristiti ali se moraju često mijenjati, a ruke se moraju prati između promjene rukavica i kada se rukavice skidaju. Jednokratne rukavice ne smiju se koristiti u radnom okruženju s hranom kao zamjena za pranje ruku. Na ulazima u hotel, posjetiteljima bi se trebala osiguravati sredstva za dezinfekciju ruku, kao i maske. Treba biti omogućena online prijava, ali na dolaska potreban je negativan rezultat testa. Hotelske sobe se trebaju dezinficirati i provjetriti najmanje 24 sata prije dolaska sljedećeg gosta. Na službenim stranicama i ulazima hotela, posjetitelji trebaju biti obavješteni o ograničenom broju osoba u prostorijama hotela, dok bi se na ulazu trebala vršiti provjera pravilnog nošenja maski. U restoranima hotela, osoblje treba imati rukavice prilikom posluživanja hrane te je broj stolova i stolica treba biti smanjen i postavljen uz dovoljnu udaljenost gostiju.<sup>53</sup>

Učinkovita komunikacija u kriznim situacijama može minimizirati štetu nanесenu ugledu hotela. U kriznoj situaciji, sve poruke ili informacije imaju važnu ulogu. Hoteli imaju obavezu pružanja informacija kako zaposlenicima tako i gostima. Krizni menadžment mora razmotriti u budućnosti kako će se nositi sa ovakvim i sličnim situacijama ukoliko se dogode kako bi se moglo upravljati krizom na bolji način u održati zadovoljavajuću razinu poslovanja.

U tablici 5 dan je djelomični prikaz mogućih opasnosti i posljedica uzrokovanih pandemijom bolesti COVID-19. Prikazani su i načini za prevladavanje koje mogu pomoći u umanjivanju šteta uzrokovanih pandemijom bolesti COVID-19.

---

<sup>53</sup>World Health Organisation, COVID-19 management in hotels and other entities of the accommodation sector,2020.(pristupljeno 19.travnja.2022.)

Tablica 3 : Opasnosti i načini za prevladavanje krize uzrokovane pandemijom bolesti COVID-19

<b>Moguće opasnosti</b>	<b>Posljedice opasnosti</b>	<b>Načini za prevladavanje šteta uzrokovanih pandemijom bolesti COVID-19</b>
Zaraza virusom COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaraza ili smrt zaposlenika, gostiju, vlasnika i dioničara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poticanje cijepljenja protiv virusa</li> <li>• Pridržavanje propisanih zdravstvenih i sigurnosnih mjera</li> <li>• Nabava sigurnosne opreme za osoblje i goste hotela</li> </ul>
Narušavanje ugleda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaraza osoblja i gostiju tijekom boravka</li> <li>• Nepodmirivanje financijskih i ostalih ne financijskih obaveza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izgradnja povjerenja sa dioničarima</li> <li>• Korištenje osiguranja-osobnog, poslovnog, zdravstvenog</li> <li>• Traženje državne pomoći i korištenje tih sredstava</li> </ul>
Gubitak poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posljedice ekonomske recesije</li> <li>• Smanjeno poslovanje zbog mogućeg uvođenja policijskog sata</li> <li>• Potpuni gubitak poslovanja zbog lockdown-a</li> <li>• Učinci ograničenja prometa između država</li> <li>• Nedostatak povjerenja potrošača</li> <li>• Smanjena potražnja za proizvodima i uslugama</li> <li>• Smanjeni dohodak među potencijalnim gostima zbog ekonomske neizvjesnosti</li> <li>• Otkazivanje rezervacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pojačan marketing</li> <li>• Ponuda fleksibilnih cijena</li> <li>• Omogućavanje fleksibilnijih rezervacija</li> <li>• Mogućnost otkazivanja rezervacije</li> <li>• Naglasak na bolje upravljanje prihodima</li> <li>• Naglasak na „yield“ menadžment</li> <li>• Upotreba jednokratnih proizvoda u odjelu hrane i pića</li> <li>• Naglasak na posluži u sobu</li> <li>• Ponuda privatnog objedovanja</li> </ul>
Gubitak tradicionalnih tržišta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otkazivanje događaja</li> <li>• Smanjenje grupnih putovanja</li> <li>• Gubitak stalnih gostiju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Re-strategizacija tržišta</li> <li>• Naglasak na korporativne događaje</li> <li>• Razvoj novih proizvoda-wellnes, fitness</li> <li>• Razvoj novih tržišta- milenijalci, poslovno tržište, poduzeća, domaći turisti, digitalni nomadi</li> <li>• Revidiranje strategije promocije i kanala distribucije – letci, plakati, e-mail, društvene mreže</li> </ul>

<b>Moguće opasnosti</b>	<b>Posljedice opasnosti</b>	<b>Načini za prevladavanje šteta uzrokovanih pandemijom bolesti COVID-19</b>
Povećanje operativnih troškova	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba za posebnim licencama</li> <li>• Potreba za posebnim dozvolama</li> <li>• Smanjeni kapacitet</li> <li>• Povećana konkurencija</li> <li>• Potreba za povećanjem potražnje</li> <li>• Potreba za marketingom</li> <li>• Potreba za novom opremom</li> <li>• Skraćeno radno vrijeme</li> <li>• Potreba za ulaganjem u tehnologiju</li> <li>• Provođenje testiranja gostiju</li> <li>• Potreba za fizičkom distancom</li> <li>• Velika potrošnja energije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traženje popusta od dobavljača, distributera i prodavača</li> <li>• Dobivanje osiguranja- osobnog, poslovnog, medicinskog, grupnog</li> <li>• Smanjene troškova energije tijekom zastoja rada</li> </ul>
Socijalno distanciranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smanjeni kapacitet u restoranima, salonima i konferencijskim dvoranama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stvaranje dodatnih mjesta za sastanka i prehrane gostiju unutar hotela</li> </ul>

Izvor : Kariru, A.Nj., Ndungu, D.M.: „Strategies to overcome the damages caused by COVID-19 in the hotel industry“, Journal of Hospitality, 2021., 3(4), 202.-215.



Hoteli bi trebali praktimirati interni marketing pokazujući brigu za svoje zaposlenike. Trebali bi planirati raspoređivanje osoblja i održavati moral tijekom pandemije. Hoteli bi također trebali raditi rotacijske smjene kako bi osigurali preživljavanje zaposlenika tijekom otpuštanja. Hoteli mogu dodatno iskoristiti vrijeme zastoja tijekom zatvaranja poslovanja za obuku svojih zaposlenika. Rad na daljinu od kuće, godišnji i neplaćeni dopusti trebali bi biti opcije za zaposlenike tijekom pandemije. Zaposlenike treba opozvati kada hoteli nastave s radom. Nadalje, hoteli bi trebali praktimirati korporativnu društvenu odgovornost zaposlenika pomažući otpuštenim zaposlenicima da steknu dodatne vještine i alternativne izvore prihoda. Također bi trebali ponovno osposobiti osoblje kojemu su dodijeljene nove odgovornosti kako bi se smanjili učinci prekida veze sa standardnim operativnim postupcima koji nastaju kada su operacije prekinute. Hoteli bi trebali nastojati smanjiti troškove na način da traže popuste od dobavljača, distributera kao što su putnički agenti i turoperatora i trgovci kao što su promotori i prodavači. Hoteli bi također trebali smanjiti troškove energije reguliranjem potrošnje energije u područjima koja ne rade tijekom pandemije. Hoteli bi trebali dodatno osiguravati svoje poslovanje čime bi minimizirali operativne i financijske gubitke koji proizlaze iz pandemije bolesti COVID-19. Osiguranja bi trebala biti u rasponu od osobnih do poslovnih, zdravstvenih, zaposleničkih i grupnih. Hoteli bi također trebali stvoriti dodatna mjesta za sastanke i prehranu unutar kompleksa kako bi se smanjili troškovi koji su povezani sa smanjenim kapacitetima.<sup>54</sup>

Preporuča se da hotelijerstvo gradi povjerenje turista, jača brendove i prilagođava poslovanje „novom normalnom“. Stoga bi hoteli trebali razviti nova tržišta i proizvode koji će privući kupce u svoje objekte. Na primjer, porasla je briga za zdravu prehranu, zdravlje i fitness s ciljem jačanja imuniteta tijekom pandemije bolesti COVID-19. Stoga hoteli mogu prihvatiti wellness turizam i razviti zelene restorane, zdravstvene restorane i fitness centre za nove i postojeće klijente. Hoteli bi trebali pokušati pridobiti povjerenje svojih kupaca u svoje proizvode i usluge. Na primjer, naglasak na posluži u sobi i privatnim prostorima za blagovanje olakšat će fizičko i socijalno distanciranje u restoranima i barovima. Osim toga, korištenje jednokratnih proizvoda u posluži i

---

<sup>54</sup>Kariru, A.Nj., Ndungu, D.M.: „Strategies to overcome the damages caused by COVID-19 in the hotel industry“, *Journal of Hospitality*, 2021., 3(4), 202.-215.

održavanju hrane i pića uvjerit će goste da hoteli poštuju najviše standarde higijene i čistoće. Stoga bi kupcima trebalo dati mogućnost korištenja jednokratnih proizvoda. Jednokratni proizvodi u koje bi hoteli trebali ulagati uključuju tanjure, šalice, žlice, posteljinu, ručnike i salvete. Kupci bi ipak trebali biti obaviješteni o nastojanjima hotela da osiguraju svoju sigurnost. Rezultirajuće troškove tada treba uračunati u cijene usluga. Hoteli bi trebali nastojati osigurati učinkovitu uslugu gostima kako se iskustvo gosta ne bi potpuno izgubilo zbog pandemije bolesti COVID-19. Primjerice, hoteli bi trebali obučiti osoblje kako da na adekvatan način iskazuju dobru uslugu bez osmijeha, kako bi prevladali nedostatak uzrokovan nošenjem maski koje su sakrile osmijeh pružatelja usluga. Osim toga, stvaranje barijere na švedskom stolu što omogućuje gostima da prođu i pogledaju raspored hrane prije nego što je poslužena, pomaže obnoviti doživljaj obroka koji želi većina kupaca.<sup>55</sup>

Hoteli bi trebali ciljati na kongresni i poslovni turizam. Poslovna putovanja su tržišni segment koji ne utječe sezonalnost. Hoteli bi se stoga trebali usredotočiti na međunarodne, regionalne, domaće i lokalne poslovne goste budući da je većina zračnih prostora otvorena, a prekogranična i nacionalna putovanja nastavljena negdje u vrijeme pandemije bolesti COVID-19. Hoteli bi se trebali usredotočiti na korporativne događaje poput konferencija javnih i privatnih organizacija kako bi održali poslovanje. Korporativni događaji će osim toga osigurati tržište koje će koristiti konferencijske sadržaje, sobe za goste, hranu, piće i druge hotelske proizvode.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup>Ibidem

<sup>56</sup>Ibidem

## 4.ZAKLJUČAK

Kriza može nastati kao posljedica nepredvidivog događaja ili nepredvidive posljedice nekog događaja koji se smatrao potencijalnim rizikom. U oba slučaja, krize gotovo uvijek zahtijevaju da se odluke donose brzo kako bi se ograničila šteta za poslovni sustav. Upravljanje krizom je primjena strategija osmišljenih da pomognu poslovnom sustavu da se nosi s iznenadnim i značajnim negativnim događajem. Upravljanje krizom nastoji minimizirati štetu koju kriza uzrokuje. Međutim, to ne znači da je upravljanje krizom isto što i odgovor na krizu. Umjesto toga, upravljanje krizom je sveobuhvatan proces koji se provodi u praksi prije nego što se kriza uopće dogodi. Prakse upravljanja krizama se koriste prije, tijekom i nakon krizne situacije.

Prikazom kriznog menadžmenta u hotelijerstvu u vrijeme pandemije bolesti COVID-19 istaknulo se kako je pandemija bolesti COVID-19, odnosno kriza korona virusa ostavila veliki utjecaj, kako na hotelsku industriju, tako i na ostale djelatnosti te ukazala na važnost kvalitetnog kriznog menadžmenta za upravljanje krizama. Analizom i prikazom stupnja implementacije kriznog menadžmenta u hotelijerstvu prije pandemije bolesti COVID-19 utvrdilo se kako su prikazani hoteli imali implementiran krizni menadžment koji se je prethodno susretao s raznim krizama i uspješno se izborio sa njima, dok mali hoteli često nemaju krizni menadžment, ali također su se uspješno izborili s krizama s kojima su se susreli.

Hoteli su za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 morali uvesti mnoge promjene u svoje poslovanje kako bi zadržali goste, a ujedno i kako bi mogli provoditi poslovanje prema donesenim mjerama. Naime, hoteli su morali uvesti redovitu dezinfekciju, provoditi socijalnu distancu, ograničiti broj gostiju i tome slično. Neupitno je da je pandemija bolesti COVID-19 zaista imala velik utjecaj na poslovanje hotela, kako u svijetu tako i na području Republike Hrvatske.

Poteškoće na koje su hoteli nailazili dolaskom pandemije bolesti COVID-19 su smanjenje kapaciteta zbog ograničenja putovanja i financijski gubitci. Smanjenje rashoda, upravljanje cijenama i povećan marketing su glavne strategije koje su hoteli koristili kako bi ublažili posljedice krize. Uočena je važnost pripreme za krizne situacije te da je krizni menadžment segment koji je potrebno uvesti u svakodnevno poslovanje.

## POPIS LITERATURE

1. Brčić R., Malbašić I., Đukes S., Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu (Varaždin), 2013.
2. Choi, K.: Hotels After Coronavirus: What Happens After a Pandemic, dostupno na : <https://plugandplaytechcenter.com/resources/hotels-after-coronavirus-what-happens-after-pandemic/> (pristupljeno 15.travnja 2022.)
3. Çoban, E., Özel, C.H., Determining the crisis management strategies applied by hotel managers during the outbreak of coronavirus(COVID-19), An International Journal of Akdeniz University Tourism faculty 2022., Vol.10.
4. Čevra, A.: Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, 2016
5. Dubrovski, D.: Handling Corporate Crises Based on the Correct Analysis of its Causes., Journal of financial risk management, 2016.
6. Gossling, S i sur.: „Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment od COVID-19“, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 29. No.1., 2021.
7. Garrido-Moreno, A i sur.:“Going beyond the curve: strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19“, International Journal of Hospitality Management, Vol. 94. No. 4., 2021.
8. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021.(pristupljeno 12. Travnja 2022.)
9. Ivandić, N.: Primjena kriznog menadžmenta u hotelskoj industriji, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, 2016.
10. Ihab Hanna Salman Sawalha Luai Eid Jraisat Kamal A.M. Al-Qudah, "Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural considerations", Disaster Prevention and Management: An International Journal, 2013., Vol. 22 Iss 3
11. Jugo, D. Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki. Doktorski rad. Nacionalni repozitorij disertacija i znanstvenih magistarskih radova, 2015., Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu,
12. Jugo, D.: Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, 2017., Zagreb

13. Kariru, A.Nj., Ndungu, D.M.: „Strategies to overcome the damages caused by COVID-19 in the hotel industry“, *Journal of Hospitality*, 2021., 3(4)
14. Kereta, J. Sustav ranog upozorenja na strateške rizike u međunarodnom poslovanju. Doktorski rad. Sveučilište u Zadru., 2020.
15. Krummencaher, A., *Krisenmanagement, Industrielle Organisation*, Zurich, 1981
16. Kešetović Ž, Korajlić N., Toth I., *Krizni menadžment*, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije Sarajevo, Veleučilište Velika Gorica, 2013.
17. Kariru, A.Nj., Ndungu, D.M.: „Strategies to overcome the damages caused by COVID-19 in the hotel industry“, *Journal of Hospitality*, 2021., 3(4)
18. Kenny, J.;Dutt, C.S. The long-term impacts of hotels's strategic responses to COVID-19: The case of Dubai. *Tour. Hosp. Res.* 2021,22
19. Niininen, O., 2013, 'Five Star Crisis Management — Examples of Best Practice from the Hotel Industry', in J. Tiefenbacher (ed.), *Approaches to Disaster Management - Examining the Implications of Hazards, Emergencies and Disasters*, IntechOpen, London. 10.5772/55209.
20. Osmanagić Bedenik N.: *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, 2003., Zagreb
21. Owers, P.: Deep price cuts will set bad precedent for hotels after pandemic ends, dostupno na : <https://www.fau.edu/newsdesk/articles/hotel-discounts.php> (pristupljeno 5.svibnja 2022.)
22. Petrović, M.: *Upravljanje smještajnim kapacitetima za vrijeme pandemije COVID-19 u hotelijerstvu*, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2021.
23. Španja A., *Učinkovito upravljanje krizom u javnom i privatnom sektoru na području Republike Hrvatske*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2022.
24. Škegro, V.: *Primjena kriznog menadžmenta u poslovanju hotela*, diplomski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, 2021.
25. Vučić, I. F.: *Krizno upravljanje u vrijeme pandemije koronavirusa na primjeru hotelijerske industrije u Republici Hrvatskoj*, diplomski rad, Veleučilište Vern, Zagreb, 2021.

26. Waller G., Abbasian S., An assessment of crisis management techniques in hotels in London and Stockholm as response to COVID-19's economic impact, Department of Informatics and Tourism studies, Sodertorn University, Stockholm, Sweden, 2021.
27. World Health Organisation, COVID-19 management in hotels and other entities of the accomodation sector, 2020., (pristupljeno 19. travnja 2022.)
28. Zhong, L.; Sun, S; Law, R.; Li, X.; Yang, L. Perception, Reaction and future development of the influence of COVID-19 on hospitality and tourism industry in China. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022., 19, 991.

# POPIS ILUSTRACIJA

## SLIKE

Slika 1 Izvori poslovne krize .....	9
-------------------------------------	---

## TABLICE

Tablica 1 : Implementacija principa kriznog menadžmenta prije pandemije bolesti COVID-19 .	15
Tablica 2 : Pregled istraživanja o primjeni kriznog menadžmenta tijekom pandemije bolesti COVID-19 .....	21
Tablica 3 : Opasnosti i načini za prevladavanje krize uzrokovane pandemijom bolesti COVID-19.....	33