PRIMJENA KRIZNOG MENADŽMENTA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Ivandić, Nevena

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:124:658547

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

PRIMJENA KRIZNOG MENADŽMENTA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Mentor:
Prof.dr.sc. Dulčić Želimir

Student:
Nevena Ivandić

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 6

1.1. Problem i predmet istraživanja 6

1.2. Cilj i doprinos istraživanja 9

1.3. Metode istraživanja 10

1.4. Struktura rada 11

2. TEORIJSKE ODREDNICE HOTELSKOG PODUZEĆA 12

2.1. Pojam hotelskog poduzeća 12

2.2. Povijesne odrednice razvoja hotelijerstva 15

2.1.1. Razdoblje starog vijeka 15

2.1.2. Razdoblje srednjeg vijeka 16

2.1.3. Razdoblje humanizma i renesanse 16

2.1.4. Razdoblje dvadesetog stoljeća 18

2.3. Standardi i kategorizacija u hotelijerstvu 19

2.3.1. Razvrstavanje smještajnih objekata u Hrvatskoj 20

2.3.2. Kategorizacija smještajnih objekata u Hrvatskoj 21

2.4. Menadžersko planiranje 25

2.4.1. Vizija 25

2.4.2. Misija 27

2.4.3. Ciljevi 28

2.5. Organizacijska struktura hotelskog poduzeća 29

2.5.1. Čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture 30

2.5.2. Organizacijski sustavi 32

2.5.3. Elementi organizacijske strukture 33

2.5.4. Formalna i neformalna organizacijska struktura 34

2.5.5. Vrste organizacijske strukture 35

2.5.5.1. Klasične organizacijske strukture 36

2.5.5.2. Neoklasične organizacijske strukture 37

2.5.5.3. Moderne organizacijske strukture 38

2.6. Menadžersko vođenje, motivacija i komuniciranje 39

2.7. Kontroliranje 42

3. TURISTIČKO PODUZEĆE U KRIZNIM SITUACIJAMA 43

3.1. Pojam i značenje kriza 43
3.1.1. Utjecaj kriznih situacija na poslovanje hotelskog poduzeća 45

3.2. Pojam i značenje kriznog menadžmenta 46

3.3. Negativni događaji kao uzroci kriznih situacija 48
3.3.1. Vanjski uzroci krize 49
3.3.2. Unutarnji uzroci krize 51

3.4. Upravljanje rizicima 53

4. KRIZNE STRATEGIJE UPRAVLJANJA HOTELSKIM PODUZEĆEM 55

4.1. Koncepcija kriznog upravljanja 55

4.2. Faze kriznog menadžmenta 56

4.3. Krizno komuniciranje u hotelskom poduzeću 60
4.2.1. Plan komuniciranja prije nastanka krize 61
4.2.2. Plan komunikacije tijekom krize 62
4.3.3. Plan komunikacije nakon krize 63

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE NA PRIMJERU HOTELA U DUBROVAČKO – NERETVANSKOJ ŽUPANIJI 65

5.1. Definiranje uzorka 65

5.2. Metodologija istraživanja 65

5.3. Ciljevi istraživanja 66

5.4. Rezultati i analiza provedenog istraživanja 67

5.5. Testiranje hipoteza 75

ZAKLJUČAK 85

SAŽETAK 87

SUMMARY 87

LITERATURA **89**

POPIS TABLICA, GRAFIKONA, DIJAGRAMA I SLIKA **92**

PRILOZI **94**

“Kada je napisano na kineskom, riječ „kriza“ se sastoji od dva znaka. Jedan predstavlja opasnost, a drugi predstavlja priliku.“

John F. Kennedy

1. UVOD

U suvremenom svijetu gotovo svakodnevno se događa da neko poduzeće propadne. Menadžment kompanija se na dnevnoj razini susreće sa složenim i nezavidnim situacijama koje zahtijevaju hitre odgovore i aktivno reagiranje. Krizne situacije su postale svakodnevnica suvremenog života zbog čega je sve potrebnije provoditi mjere prevencije, te poduzeti sve mjere i aktivnosti kako bi se posljedice umanjile na najnižu moguću razinu.

Razvoj znanosti i tehnologije, globalizacija i integracija te razvoj demokracije uvelike su poboljšali standard života, ali su u isto vrijeme doveli do povećanja nesigurnosti i opasnosti u svim područjima života. Sigurnost se može razdijeliti na globalnu, međunarodnu, regionalnu, nacionalnu i osobnu, a isto tako se mogu razdijeliti i prijetnje koje djeluju na sigurnost.

Prevencija uz sustav kontrole je najbolji način za izbjegavanje ovakvih situacija, ali nerijetko se dogodi da je za prevenciju već prekasno i da je poduzeće ugroženo. U tim slučajevima je potrebno djelovati što odlučnije i brže, ali uz poznavanje metoda i instrumenata kriznog menadžmenta.[1] Krizni menadžment predstavlja donekle novo područje menadžmenta koje se bavi predviđanjima događaja i definiranjem mogućih optimalnih odgovora na krize.[2]

1.1. Problem i predmet istraživanja

Riječ kriza potječe od grčke riječi „*krisis*“, što znači diferencijacija ili odluka. Postoji više definicija krize, ali ne postoji opće prihvaćena definicija. Prema Hermanu[3], uglavnom se koristi za opisivanje nekoga problema, skandala, nesreće ili prijetnje. Glaesser[4] je definira kao neželjen, neočekivan i vremenski ograničen proces s ambivalentnim razvojnim mogućnostima. Kriza ima svuda i one dolaze u svakakvim oblicima, a posebno u raznim

[1] Sučević, D. (2010): Krizni menadžment – Vodič kroz planiranje prevenciju i oporavak; S primjerima iz prakse, Lider, Zagreb
[2] Ogorec, M. (2010):Izazovi kriznog upravljanja, Veleučilište Velika Gorica, Kolumna d.o.o., Velika Gorica
[3] Herman C. F. (1969): Crisis in foreign policy. A simulation analysis, The Bobbs-Merill Company, New York
[4] Glaesser, D. (2003.): Crisis Management in the Tourism Industry, Elsevier Butterworth-Heinemann, OXford, str 14.

poslovnim organizacijama.[5] Osnovni čimbenici koji su uzročnici krize u turističkim poduzećima, hotelima, su ekonomski, politički, prirodni i tehničko-tehnološki.

Posljedice rizika mogu biti beznačajne, male, umjerene, značajne ili katastrofalne. Ignoriranje rizika može utjecati na zdravlje i sigurnost svih aktera, reputaciju i kredibilitet poduzeća, povjerenje javnosti i potrošača, financijsku poziciju na tržištu i mogućnost nastavka poslovanja poduzeća. Utjecaj krize može se očitovati kroz razne materijalne štete, gubitke profita, dodatne troškove ulaganja u obnovu, ulaganja u marketinške aktivnosti, potencijalni investitori mogu povlačiti svoja ulaganja. Svaki rizik ima potencijal da preraste u krizu, a ukoliko se na vrijeme ne otkloni, može prerasti u katastrofu. Da bi se izbjeglo da kriza postane katastrofa, svi zaposlenici organizacije moraju biti svjesni koje su njihove uloge i odgovornosti i otklanjanju problema.

Prema kriteriju vremena kriza se može podijeliti u tri faze[6]:

1. Potencijalna
2. Latentna
3. Akutna.

U fazi kada se smatra potencijalnom, ona je samo zamišljena konstrukcija koja služi da bi se na vrijeme reagiralo na promjene. Ona predstavlja stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog nekih nedostataka u poslovanju[7]. Primjer su poduzeća koja nemaju kontrole nad svojim financijama te će se kriza očitovati tek kada rješavanje problema postane teško.

Faza u kojoj se kriza pojavljuje, ali još se ne može mjeriti uobičajenim ekonomskim kvantitativnim instrumentima, je faza latentne krize. Primjer su poduzeća koja unaprjeđuju prodaju na način da se zadužuju kod dobavljača. Na taj način vide dobit od prodaje, dok dug ostaje skriven sve dok ne postane prekasno.

Akutna faza je faza u kojoj je kriza uočljiva i mjerljiva, a simptomi su očigledni. U ovoj fazi dolazi do borbe sa već uznapredovalom krizom.

[5] Tafra – Vlahović, M. (2011): Upravljanje krizom; Procjene, planovi, komunikacija, Visoka škola za poslovanje I upravljanje "Baltazar Adam Krčelić", Intergrafika d.o.o., Zaprešić
[6] Glaesser, D. (2003.): Crisis Management in the Tourism Industry, Elsevier Butterworth-Heinemann, OXford, str 14.
[7] Sučević, D. (2010): Krizni menadžment – Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak; S primjerima iz prakse, Lider, Zagreb

Poduzeća koja imaju plan djelovanja u kriznim situacijama počinju se boriti sa njom kada je ona još u stanju rizika, te rijetko dolazi do katastrofe. Drugačije je sa onim poduzećima koja nemaju razrađene nikakve procedure, te počinju reagirati tek kada se nađu u situaciji krize. Nisu spremna na nagle promjene, te često dolazi do katastrofe.

Zbog svih negativnih efekata koje kriza može prouzročiti, neophodno je da sva poduzeća imaju određene krizne strategije. Krizni menadžment je postao integrirani dio svakoga projekta. To je proces koji se sastoji od dobro definiranih koraka koji omogućavaju pravilno donošenje odluka. Krizni menadžment se odnosi na upravljanje kritičnim situacijama koje mogu imati kobne posljedice na poslovanje organizacije. Krizne strategije koje se primjenjuju razrađene su po fazama nastanka kriza. Strategija prevencije je fokusirana na primjenu metoda i sustava ranog upozorenja kako bi se kriza na vrijeme uočila i pokušala spriječiti. Strategija pripreme primjenjuje se kad se već vide znaci upozorenja i uključuje izradu planova. Strategija odgovora na krizu se primjenjuje kad kriza nastupi i uključuje komunikaciju sa svim dionicima. Posljednja strategija je strategija oporavka kojom se pokušava vratiti povjerenje javnosti. Kriza u turizmu ili hotelijerstvu može biti očekivana s obzirom na činjenicu da se veliki dio industrije oslanja na troškove potrošača.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom diplomskom radu sastoji se u utvrđivanju strategija kriznog menadžmenta koji se primjenjuju u upravljanju hotelskim poduzećima. Krizni menadžment je tek odnedavno, zbog sve veće rastuće potrebe za njim u ovom nepredvidivom svijetu, postao predmet istraživanja.

Kroz rad se istražuje koji čimbenici mogu utjecati na poslovanje hotela i na koji način oni dovode do nastanka krize. Također se istražuju i načini kako prijetnje na vrijeme uočiti i što je potrebno napraviti kako bi se kriza spriječila ili otklonila.

U radu se istražuju strategije koje su hotelska poduzeća do sada koristila u krizama koje su ih pogađale, te što poduzeća rade po pitanju potencijalnih kriznih događaja i kako prate promjene na tržištu. U istraživanju su sudjelovali hoteli koji se nalaze u Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Kroz anketni upitnik dali su odgovore na pitanja imaju li organiziran i sastavljen krizni plan te strategije kriznog komuniciranja, jesu li se susreli s nekom krizom

tijekom svojega poslovanja te kako su se izborili sa njom. Također, anketni upitnik sadrži mišljenje ispitanika o tome koliko je postojanje kriznog menadžmenta kao dijela menadžmenta hotela važna stavka za borbe s kriznim situacijama.

1.2. Cilj i doprinos istraživanja

Cilj ovog istraživanja je potvrditi ili opovrgnuti postavljene hipoteze. Cilj je da se utvrdi neophodnost implementacije kriznog menadžmenta kao jednog od glavnih faktora uspjeha poslovanja hotela. Turizam je kompleksan i specifičan sustav te poduzeća koja posluju u turizmu trebaju posebno pratiti postavke i trendove na turističkom tržištu kako bi pravodobno i efikasno znali odgovoriti na krizne situacije. Dobro razrađen krizni menadžment jedan je od temeljnih funkcija uspješnog poslovanja hotelskih poduzeća jer su krizne situacije sastavnica današnjeg poslovanja. Iako svako poduzeće ima svoj vlastiti sustav kriznog menadžmenta, postoji opći koncept koji se odnosi na djelovanje u slučaju krizne situacije. Upravo zbog tih pretpostavki, koje se dokazuju u radu, hotelska poduzeća moraju utvrditi vlastiti koncept kriznog menadžmenta.

Istraživanjem se dolazi do odgovora koriste li hotelska poduzeća strategije kriznog menadžmenta i uspijevaju li u njegovom provođenju. Temelj funkcioniranja dobrog kriznog menadžmenta u hotelskim poduzećima su brzi odgovori i reakcije na nastale situacije. Pravilno implementiran sustav upravljanja kriznim situacijama u hotelskim poduzećima može olakšati suočavanje s kriznim situacijama i olakšati komunikaciju koja je ključna sastavnica djelovanja u krizi. Također, analiziraju se moguće krizne situacije i razrađuje plan kako pravovremeno otkriti rizike i preventivno djelovati protiv njih.

Doprinos ovog istraživanja je pomoći da se utvrdi kako i na koji način se hoteli bore sa potencijalnim kriznim situacijama. Istražuje se plan djelovanja menadžmenta hotela, te utjecaj krize na poslovanje hotelskih poduzeća. Potrebno je saznati provode li poduzeća treninge sa svojim zaposlenicima kako bi ih uputili u načine prevencije i borbe s krizom, te jesu li ljudski resursi uopće važna stavka u borbi s krizom.

Doprinosi ovog istraživanja vidljivi su i kroz pomoć u boljem planiranju kriznog menadžmenta te pravljenju planova koji služe da bi se potencijalne krize spriječile prije nego

nastanu. Ovaj rad može služiti hotelskim poduzećima kao savjet koje strategije je potrebno koristiti da bi se kriza uspješno otklonila.

1.3. Metode istraživanja

Zbog složenosti predmeta istraživanja potrebno je koristiti opće i posebne metode. Podaci u diplomskom radu su prikupljeni i analizirani sljedećim metodama:

- Deskriptivna metoda – proces opisivanja činjenica i predmeta i otkrivanje uzročnih veza između poslovanja hotelskih poduzeća i kriznog menadžmenta.
- Metoda indukcije – na temelju činjenica dolazi se do zaključaka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi se do općih zaključaka.
- Metoda dedukcije – na temelju općih postavki dolazi se do konkretnih pojedinačnih zaključaka ili se izvodi nova tvrdnja
- Metoda analize – postupak raščlanjivanja složenih tvorevina na jednostavnije elemente i izučavanje svakoga pojedinačno u odnosu na druge dijelove.
- Metoda sinteze – postupak sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene, povezujući izdvojene elemente.
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno – istraživačkog rada, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja

Empirijsko istraživanje je provedeno kroz anketni upitnik koji služi da bi se dali rezultati o uspjehu provedbe strategija kriznog menadžmenta u hotelima. Ispitano je koriste li poduzeća pravilno strategije i planove da bi izbjegli, pravovremeno reagirali ili umanjili posljedice kriznih situacija. Anketni upitnik proveden je na uzorku hotela Dubrovačko-neretvanske županije. Anketa sadržava opća pitanja o ispitaniku, te pitanja u kojima se traži odgovor na načine koje su hoteli koristili da bi pravovremeno otkrili moguće rizike i preventivno djelovali na njih, koje su strategije koristili kada je kriza već uznapredovala i što čine kako bi poboljšali svoje poslovanje.

1.4. Struktura rada

Diplomski rad sastoji se od nekoliko dijelova, točnije pet.

U uvodu rada definira se problem i predmet istraživanja, cilj rada i istraživanja te metode koje su se koristile pri istraživanju.

Drugi dio rada sastoji se od općenite definicije hotelskog poduzeća, te povijesti razvoja hotela. Razrađuje se standardizacija i kategorizacija hotelskih objekata u Hrvatskoj. Daje se uvid u važnost definiranja vizije, misije i ciljeva u poduzeću, te u organizacijsku strukturu poduzeća. Razrađuje se važnost menadžerskog vođenja, komuniciranja i kontroliranja za uspjeh poslovanja.

Treći dio rada obuhvaća razradu pojmova kriza i krizni menadžment. Opisuje se značenje kriznog menadžmenta za poslovanje hotela te negativni događaji koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Uzroci krize mogu ležati u vanjskim i unutarnjim uzrocima, te se opisuje svaki od njih pojedinačno. Također, razrađuje se i važnost upravljanja rizicima kao dijela kriznog menadžmenta koji omogućuje prevenciju nastanka kriznih situacija.

Četvrti dio rada sadrži koncepciju i faze kriznog menadžmenta. Objašnjava koje su to faze kroz prevenciju i planiranje, krizne strategije koje hotelska poduzeća koriste kao odgovor na krizu, te evaluaciju i povratnu informaciju. Nadalje, opisuje se krizno komuniciranje u poduzećima, te kakvo ono treba biti prije krize, tijekom krize i nakon krize.

Posljednje poglavlje rada sadrži empirijsko istraživanje na uzorku od 32 hotela u Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Istraživanje je provedeno s ciljem da se potvrde ili odbace postavljene hipoteze. Za istraživanje je korištena metoda ispitivanja anketnim upitnikom.

Zaključak rada daje odgovor na pitanje koliko je planiranje kriznog menadžmenta i krizno komuniciranje važno za poslovanje hotela.

2. TEORIJSKE ODREDNICE HOTELSKOG PODUZEĆA

2.1. Pojam hotelskog poduzeća

Hrvatska riječ „*hotelijerstvo"* dolazi od latinske riječi „*hospes*", što se prevodi kao gostoprimstvo[8].

Pojam hotelijerstva obuhvaća sva poduzeća koja pružaju usluge smještaja i druge ugostiteljske usluge. Ono je organizirano u različitim oblicima poduzeća koja posluju radi zadovoljenja potreba i želja potrošača i ostvarenja osnovnih ekonomskih ciljeva, tj. što boljeg poslovnog rezultata[9]. Hotelijerstvo s ciljem ostvarivanja komercijalnih efekata, nudi usluge smještaja i ostale usluge na hotelijerski način, čime želi zadovoljiti potrebe i motive gostiju (posjetitelja), a djelatnicima i menadžmentu osiguranje životnog standarda[10]. U svijetu je postao uobičajen naziv *hospitality industry* i taj pojam obuhvaća sva poduzeća koja pružaju usluge posjetiteljima.

Hotelijerstvo, kao gospodarska grana, je gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja i ostalih hotelijerskih usluga, čime želi zadovoljiti potrebe i motive posjetitelja, a djelatnicima i menadžmentu osigurati životni standard[11].

Ugostiteljstvo, osim što zadovoljava ljudske potrebe za stanom, hranom i pićem, zadovoljava i druge društvene, kulturne, zdravstvene i ostale potrebe ljudi koje su ih i motivirale da posjete ili potraže određenu uslugu u nekom ugostiteljstvom objektu. Ugostiteljstvo omogućuje odmor, razonodu, rekreaciju, provođenje godišnjeg odmora, posjet mjestu ili objektu, izlet i slično[12].

Hotelijerstvo se može odvijati u vlastitim ili iznajmljenim poslovnim jedinicama. Osnovna usluga je usluga smještaja, a mogu se pružati i usluge prehrane i pića, različite usluge zabave, rekreacije, rent-a-car, mjenjačnica, organizacija raznih događaja i izleta i slično. Usluge se

[8] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 63.
[9] Vrtiprah, V., Pavlić,I. (2005): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Tiskara Zelina d.d., str. 3.
[10] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 67.
[11] Ibid.
[12] Borković, V., Kobašić,A. (1993): Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, Sveučilište u Splitu, FTVT Dubrovnik, Dubrovnik, str. 7.

pružaju neposredno potrošačima, što znači da oni moraju biti nazočni kako bi se usluga uopće mogla realizirati[13].

Hotelijerstvo se svrstava u tercijarne djelatnosti jer osim što pruža usluge smještaja i druge usluge, ono pruža i društvene, kulturne i zdravstvene usluge. Uz to, u hotelijerstvu se realiziraju i raznovrsni programi koji mogu biti osnovni motiv posjeta ili pak dodatni sadržaji kako bi se boravak učinio ugodnijim i povećala potrošnja[14]. Ti dodatni sadržaji dio su ukupne ponude, a mogu biti razni zabavni programi, rekreativni i sportski, znanstveni, programi za učenje i slično. Cilj ovih dodatnih hotelskih sadržaja je povećanje turističke potrošnje u samom objektu i bolja vrijednost za novac.

U nekim područjima koja nisu dovoljno razvijana hotelijerstvo ima ulogu da pokreće gospodarski razvoj. Razvoj hotelijerstva potiče proizvodnju i rast u mnogim drugim djelatnostima. To utječe na rast kapaciteta, na rast zaposlenosti, uravnotežuje platnu bilancu zemlje, omogućuje bolje i kvalitetnije iskorištavanje prirodnih resursa i slično. Isto tako, povećava i izvoz države kada prodaje svoje usluge inozemnim turistima. S obzirom da se te usluge prodaju unutar države, oslobođeni su transportnih troškova i carine pa se višestruko vrednuje.

Riječ *hotel* potječe od francuske riječi „*hote*“ što znači gost, a izvedena je iz riječi „*hospital“* što znači kuća za goste[15].

Smještajni kapaciteti mogu se podijeliti u dvije skupine s obzirom na mogućnost zadovoljenja potreba za različitim vrstama usluga[16]:

- Osnovne
- Dopunske (komplementarne)

U osnovne smještajne objekte ubrajaju se: hoteli, turistička naselja, aparthoteli, turistički apartmani, pansioni i gostinjske kuće. U dopunske smještajne objekte ubrajaju se: kampovi, apartmani, kuće za odmor, sobe za iznajmljivanje, prenoćišta, odmarališta i slično.

S obzirom na visinu zarade, smještajni kapaciteti dijele se na[17]:

[13] Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Tiskara Zelina d.d., str. 3.
[14] Ibid.
[15] Radić, M. (1975): Ugostiteljstvo – tehnika poslovanja recepcija, Centar ekonomskih znanosti Sveučilišta Rijeka, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, str. 14.
[16] Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Tiskara Zelina d.d., str. 4.

- Komercijalne
- Nekomercijalne.

Komercijalni smještajni objekti svojim poslovanjem pokrivaju troškove i ostvaruju zaradu. Nekomercijalnim se smatraju oni koji pokrivaju troškove poslovanja uz minimalnu zaradu. Uglavnom su u funkciji unapređenja neke druge djelatnosti kojom se bavi njihov osnivač.

S obzirom na vremensko razdoblje poslovanja, smještajni kapaciteti dijele se na[18]:

- Smještajne objekte s cjelogodišnjim poslovanjem
- Smještajne objekte sa sezonskim poslovanjem.

Objekti koji posluju tijekom cijele godine uglavnom se nalaze u mjestima gdje nema sezonskih oscilacija prometa. Oni koji posluju sezonski nalaze se uglavnom u turističkim odredištima i posluju 4-6 mjeseci tijekom godine.

Glavni tipovi hotela u svijetu su[19]:

- Prema lokaciji: gradski, mjesni, primorski, planinski, hoteli na selu.
- Prema točnom mjestu hotela na njegovoj lokaciji: hoteli u središtu grada ili gradića, hoteli u predgrađu, pored plaža u ljetovalištima, uz glavne prometnice.
- S obzirom na vezu s određenim prijevoznim sredstvima: moteli i motohoteli, željeznički hoteli, hoteli pri zračnim lukama.
- Prema svrsi posjeta i glavnom razlogu zbog kojeg gosti odsjedaju: poslovni hoteli, hoteli za odmor, kongresni hoteli, turistički hoteli.
- Prema sklonosti kraćem ili dužem boravku gosta: tranzitni i boravišni.
- Prema vrsti usluga: hotel otvoren za goste i posjetitelje, hotel koji nudi noćenje s doručkom.
- Prema veličini: naziv *mali hotel* obično se primjenjuje na hotele s malim brojem ležajeva, a *veliki hotel* na one s nekoliko stotina kreveta ili soba.
- Prema kategoriji: kojim su se kriterijima služili hotelski vodiči, klasifikacijski sustavi i sustavi ocjenjivanja koji su u uporabi u mnogim zemljama kako bi se primjereno razlikovali hotelski standardi, obično se mora uspostaviti četiri ili pet klasa ocjena, što su korisnici hotela i prihvatili.

[17] Ibid., str. 4.
[18] Ibid.
[19] Medlik, S., Ingram, H. (1999): Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, str. 26.

- Prema vlasništvu i upravljanju: neovisni hoteli u vlasništvu pojedinca kojima može upravljati vlasnik ili plaćeni menadžer, hoteli koji pripadaju lancu ili grupaciji, uglavnom u vlasništvu tvrtki. Neovisni hoteli mogu pripadati hotelskom konzorciju ili udruzi. Tvrtka može hotelima upravljati izravno ili prema ugovoru o franšizi.

Hotelski proizvod čini splet različitih elemenata ponude. On je kompleks međusobno uvjetovanih i različitih materijalnih i nematerijalnih elemenata namijenjenih zadovoljavanju korisnikovih potreba. Menadžment mora uspješno upravljati ključnim poljima hotelskog poslovanja. Mora raditi kao tim i sve svoje aktivnosti usmjeravati prema zadovoljavanju zahtjeva kupaca. Kvaliteta i krajnji uspjeh poslovanja ovisit će o uspješnosti upravljanja svakim od ključnih polja hotelskog menadžmenta[20].

2.2. Povijesne odrednice razvoja hotelijerstva

Hotelijerstvo kao gospodarska djelatnost pružanja usluga smještaja prehrane i pića postoji od davnina. Od početka čovjekovih putovanja bile su mu potrebne usluge smještaja, prehrane i pića.

Hotel kao građevinski objekt skup je hotelskih sadržaja i sadrži sve elemente prostora i vremena u kome se izgradio[21]. U sadašnjosti, gradovi i turističke destinacije nezamislivi su bez hotela te su oni nezaobilazni element turističke infrastrukture i ključni element u turističkoj ponudi.

2.1.1. Razdoblje starog vijeka

Početci razvoja hotelijerstva datiraju još iz antičkog i rimskog doba, odakle, prema zapisima, datiraju i prvi smještajni objekti. Kretanje ljudi radi trgovine, vjerskih obreda, odmora i slično utjecalo je na izgradnju raznih tipova smještajnih jedinica. Na početku su usluge smještaja i prehrane bile besplatne jer je to bila moralna obveza. S porastom trgovine i putovanja te usluge su se počele naplaćivati, prvo u žito, kasnije u novcu. Uz glavne putove počeli su se

[20] Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Tiskara Zelina d.d., str. 8.
[21] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 75.

prvo podizati razni ugostiteljski objekti, poput konačišta. Međutim, sve do 1800. godine nije zabilježena izgradnja hotela današnjeg tipa, a razvoj smještajnih objekata do toga razdoblja tekao je relativno sporo[22].

U starom vijeku najčešći putnici bili su pomorci i trgovci, a glavni razlog putovanja je bila trgovina. Najviše se putovalo u vrijeme mira i procvata gradova. U 4. i 5. stoljeću nakon Krista, propadanjem Rima formiraju se brojne države koje se često sukobljavaju, te to stvara opću nesigurnost, tako da putovanja postaju opasna i zamiru.

2.1.2. Razdoblje srednjeg vijeka

U srednjem vijeku intenzitet putovanja bio je nešto manji, zbog nesigurnosti i opasnosti od razbojničkih pljački. Više se putovalo iz poslovnih razloga, a manje iz zabave. Onima koji su ipak putovali, smještaj se pružao u samostanima. Nakon što su se političke prilike sredile, putovanja u Europi postaju češća. Kraj srednjeg vijeka obilježen je zemljopisnim otkrićima i uspostavljanjem trgovine između europskih gradova i prekomorskih zemalja. Jačanje trgovine i sve češća putovanja istraživača, misionara i trgovaca uvjetovali su snažniji razvoj različitih ugostiteljskih objekata.[23]

2.1.3. Razdoblje humanizma i renesanse

U vremenu od 16. do sredine 18. stoljeća, razvoj trgovine između europskih gradova i prekomorskih zemalja uvjetovao je daljnju izgradnju prvih hotelskih objekata u Europi. Krajem 17. i početkom 18. Stoljeća počinje moda velikih putovanja, tj. Odlazaka u glavne gradove i druga europska mjesta koja su se smatrala zanimljivim za izobrazbu i odgoj mladih aristokrata. Putovanja su trajala 3-4 godine i najčešće se boravilo po crkvama, župnim dvorima, dvorcima i bogatim kućama.[24]

[22] Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Tiskara Zelina d.d., str. 10.
[23] Ibid., str. 12.
[24] Ibid.

Sva se putovanja prekidaju za vrijeme tridesetogodišnjeg rata u Europi (1618. – 1648.), ali nakon smirivanja nastavljaju se tijekom 18. i u prvoj polovici 19. stoljeća. Porast broja putnika slijedi i porast broja objekata za smještaj. To vrijeme obilježeno je pojavom prvih organiziranih masovnih putovanja vlakovima i parobrodima, te se javlja potreba smještaja većeg broja turista. Prijevoz postaje udobniji i brži. Brojne gostionice i krčme uz putove se zatvaraju. Sredinom 19. stoljeća raste zanimanje za odmor u primorskim mjestima. Glavni motiv nije kupanje u moru, već njegova zdravstvena svojstva. Takva su putovanja potaknula izgradnju brojnih hotela, parkova vila za odmor, pansiona i to su bili prvi pokušaji pružanja kompletnih usluga po jedinstvenoj cijeni.[25]

Kraj razdoblja humanizma i renesanse je ujedno i početak razvoja hrvatskog hotelijerstva (1844. – 1884.). To je period koji seže u vremena prvih masovnih putovanja na hrvatskom prostoru, a može ga se obilježiti gradnjom prvih hotela u gradovima i odmorišnim destinacijama, koji čine prve objekte za smještaj turista[26].

Na prostorima današnje Hrvatske prvi objekt takve namjene je Vila Angiolina u Opatiji, koju je sagradio riječki veletrgovac i patricij Higin Scarpa 1844. godine. Prvi registrirani hotel na našim prostorima je hotel-svratište A. Tocilja na Hvaru iz 1848. godine, te gostionica sa sobama u Dubrovniku iz 1854. godine. Prvi hotel datira iz 1868. godine na Hvaru, a osniva ga Higijeničarsko društvo Societa Igienica.[27] Godine 1882., Društvo južnih željeznica kupuje Vilu Angiolinu te je pretvara u hotel. Na taj način želi od Opatije stvoriti organizirano morsko kupalište-lječilište[28].

Društvo južnih željeznica iz Beča, 1884. godine gradi hotel Kvarner u Opatiji. Mnogi smatraju ovaj hotel prvim „modernim“ hotelom na prostorima današnje Hrvatske, te se godina njegova otvaranja uzima kao rođendan hrvatskog hotelijerstva. Godinu dana kasnije otvoren je „Kronprinzessin Stephanie“, danas Imperijal, također u Opatiji[29].

Ovaj period obilježen je gradnjom velikih i monumentalnih arhitektonskih rješenja te su iz tog perioda prepoznatljivi: Hotel Europa Rijeka (danas zgrada Grada Rijeka), Hotel Royal Rijeka (danas zgrada PGŽ), Hotel Imperial Dubrovnik, Hotel Emigranti Rijeka (danas zgrada MGK)

[25] Ibid., str. 13.
[26] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 76.
[27] Ibid.
[28] Ružić, D. (1997): Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu, Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 20.
[29] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, str. 76.

i još mnogo hotela duž obale. Ti hoteli imaju suvremenu organizacijski strukturu, s jasno definiranim procesnim funkcijama. Hoteli se grade primjenom suvremene tehnologije, kao što je parno grijanje, pojava prvog telefona u hotelima i prvi put se javljaju profesije u hotelijerstvu, kao recepcioneri, hotelski kuhari, sobarice i slično.

2.1.4. Razdoblje dvadesetog stoljeća

Početkom 20. stoljeća nastavlja se daljnji razvoj smještajnih kapaciteta. S industrijskim i tehnološkim napretkom i usavršavanjem proizvodnje dolazi do učestalosti putovanja radi potrebe za odmorom i bijegom od svakidašnjice. Turistička putovanja postaju pristupačna širem sloju građanstva.

Hrvatsko hotelijerstvo između dva svjetska rata (1918. – 1939.) je period koji je vremenski obilježen velikom ekonomskom krizom, pojave novih ideologija i odlaska nekih zemalja s političke scene. U to vrijeme u hrvatske turističke destinacije ne dolaze turisti iz Njemačke i Austrije, već prevladavaju turisti iz Češke, Slovačke i Jugoslavije. Između dva svjetska rata gradi se malo hotela te su manji od hotela koji su se gradili prije. Najvažniji hotel izgrađen u tom razdoblju je hotel Esplenade u Zagrebu, koji je otvoren 1925. godine.

Najbrži rast turizma nastupa sredinom 20. stoljeća, tj. nakon Drugog svjetskog rata. Putovanja zbog odmora i razonode postaju jedan od najmasovnijih oblika provođenja slobodnog vremena. Za prihvat turista grade se veliki hoteli, apartmani, kampovi i drugi smještajni objekti[30].

U Hrvatskom hotelijerstvu, nakon drugog svjetskog rata, slijedila je obnova nakon ratnih razaranja i nije bilo značajnije izgradnje. Turističke destinacije na Jadranu počeli su posjećivati i domaći turisti te su se počeli vraćati turisti iz Njemačke, Austrije i Italije. Tada dolazi do povećanja zapošljavanja u turističkom sektoru i otvaraju se brojne škole za osposobljavanje za rad u turističkom sektoru. Od 1970-ih godina kreće snažna izgradnja hotela i ugostiteljskih objekata duž cijele obale, ali i u gradovima, pokrenuta investicijskim valom koji je potaklo otvaranje države prema inozemnim tržištima Ovaj period obilježava otvaranje hotela Marijan u Splitu i Hotela Ambasador u Opatiji. Svi hoteli su građeni pod

[30] Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Tiskara Zelina d.d., str. 13.

utjecajem umjetnosti i arhitekture, koja je dolazila iz Amerike i Europe. Izgrađeni su mnogi hoteli različitih veličina i stilova, te je takav način gradnje bitno utjecao na dugoročni razvoj hotelskom menadžmenta u Hrvatskoj.

Za vrijeme Domovinskog rata, razvoj hrvatskog hotelijerstva je zastao. To vrijeme je obilježeno procesima osnivanja samostalne države Hrvatske i promjenama gospodarstva. U to vrijeme izgubljena su emitivna turistička tržišta. Hoteli postaju prihvatilišta za izbjeglice. Nakon rata nema izgradnje novih objekata, već se obnavljaju, saniraju i dograđuju postojeći. Od značajnijih hotela otvorenih nedugo nakon završetka rata je Zagreb Sheraton Hotel, otvoren 16.01.1995. godine. U ovom periodu, stranci se javljaju kao menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu.

2.3. Standardi i kategorizacija u hotelijerstvu

U pojedinim nacionalnim zakonodavstvima i definicije hotela mogu biti različite. Negdje se polazi od opće funkcije hotela, a negdje se određuju minimalni uvjeti koje objekt mora zadovoljavati da bi se mogao nazvati hotelom. U svijetu ne postoji jedinstvena kategorizacija smještajnih objekata, već su pristupi različiti. Ne postoje međunarodno obvezatne norme kojih se moraju pridržavati sve zemlje, kao ni specijalni uvjeti za uvrštavanje hotela u pojedine kategorije U različitim državama je različita i uloga države u procesu razvrstavanja. Pojedine zemlje propisuju blaže ili strože uvjete, već prema stanju hotelske mreže, standardu života u samoj zemlja i prema važnosti turističkog sektora. U nekim državama je uloga države samo simbolična i svodi se na davanje preporuka, dok je u nekima izražena i jasno definirana[31].

U razvrstavanje i kategorizaciju objekata za smještaj najčešće su uključeni vladini uredi, nacionalne turističke organizacije i nacionalna hotelska udruženja. Neke zemlje se prilagođavaju susjednim zemljama pa tako prihvaćaju njihov način razvrstavanja i kategoriziranja objekata. Način kategorizacije u svijetu se zasniva na različitim kriterijima. U većini zemalja kategorija se označuje zvjezdicama (1 – 5*). Kategorija objekta usklađena je sa zahtjevima potrošača i uzima se u obzir pri formiranju cijene usluga.

U praksi, turoperatori uglavnom ne prihvaćaju kategoriju hotela i drugih smještajnih objekata kao onu s kojom će prikazati taj objekt svojem tržištu. Oni određuju kategoriju prema svojim

[31] Ibid., str. 23.

vlastitim kriterijima i tako je promoviraju u svojim brošurama. Isto tako, mnogi rezervacijski sustavi ne prihvaćaju određenu kategoriju, već određuju svoju vlastitu.

2.3.1. Razvrstavanje smještajnih objekata u Hrvatskoj

Smještajni objekti se razvrstavaju u pojedine skupine na način da se polazi od usluga koje prevladavaju u tom određenom objektu.

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, u Hrvatskoj je ugostiteljska djelatnost svrstana u skupinu H („Hoteli i restorani“). U Nacionalnoj klasifikaciji područja su označena jednoslovnom abecednom oznakom, potpodručja dvoslovnom abecednom oznakom, odjeljci dvoznamenkastim brojem, skupine četveroznamenkastim brojem i podrazredi peteroznamenkastim brojem[32]:

H – Hoteli i restorani

55. Hoteli i restorani

55.1. Hoteli

55.1.1. Hoteli i moteli s restoranom

55.1.2. Hoteli i moteli bez restorana

55.2. Kampovi i druge vrste smještaja za kraći boravak

55.2.1. Omladinski hoteli i planinarski domovi

55.2.2. Kampovi, uključujući i stambene prikolice

55.2.3. Ostali smještaj za kraći boravak

55.2.3.1. Ostali smještaj za boravak turista

55.2.3.2. Učenički domovi

[32] Nacionalna klasifikacija djelatnosti, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 1997.

55.2.3.3. Studentski domovi

55.2.3.4. Ostali smještaj

55.3. Restorani

55.3.0. Restorani

55.4. Barovi

55.4.0. Barovi

55.5. Kantine (menze) i opskrbljivanje pripremljenom hranom (catering)

55.5.1. Kantine (menze)

55.5.2. Opskrbljivanje pripremljenom hranom (catering)

2.3.2. Kategorizacija smještajnih objekata u Hrvatskoj

U Hrvatskoj se razvrstavanje ugostiteljskih objekata, minimalni uvjeti koje moraju zadovoljavati ugostiteljski objekti, vrste ugostiteljskih objekata za smještaj koji se kategoriziraju, kategorije, elementi i mjerila za kategorizaciju, te način kategorizacije ugostiteljskih objekata uređuju Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata[33]. Ovim pravilnikom, Hrvatska se svrstava u one zemlje koje su odredile i standardizirale kategorizaciju hotela, ali postoje i zemlje poput SAD-a koje nemaju standardiziran sustav za kategorizaciju, već to prepuštaju udrugama ili tržišnim uvjetima.

Hotel je ugostiteljski objekt u kojem se gostu pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge uobičajene usluge u ugostiteljstvu.[34] Temeljne značajke hotela prema hrvatskom zakonodavstvu su sljedeće:

- Da je kategorizirani ugostiteljski objekt,

[33] Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, stavka 4., članka 13, stavka 3. i 4., članka 16. stavka 2. i članka 35., Narodne novine, br. 48/95

[34] Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, članak 7, Narodne novine, br. 48/2002

- Da je ugostiteljski objekt s najmanje 10 soba,
- Da se gostima izdaju sobe ili apartmani,
- Da se pružaju usluge smještaja i doručka.

Hotel mora imati najmanje pet smještajnih jedinica. Smještajne jedinice u hotelu su sobe ili hotelski apartmani.

Ovim Pravilnikom se propisuju:[35]

- Vrste smještajnih objekata koje čine skupinu „Hoteli“ (hotel, hotelsko naselje, aparthotel, apartmansko naselje, pansion i motel),
- Minimalni uvjeti kojima moraju udovoljiti ugostiteljski objekti i uvjeti koji su propisani za određenu kategoriju ugostiteljskog objekta,
- Minimalni uvjeti koji određuju pojedinu vrstu i kategorizaciju ugostiteljskih objekata,
- Uvjeti i elementi koji moraju biti ispunjeni za pojedini standard,
- Vrste posebni standarda,
- Način utvrđivanja kvalitete.

Svi smještajni objekti moraju ispunjavati minimalne uvjete propisane ovim Pravilnikom, a odnose se na:

- Isticanje vrste, naziva, oznake vrste i kategorije – moraju biti istaknuti na glavnom ulazu u objekt.
- Ispravnost i funkcionalnost uređaja i opreme,
- Zvučnu izolaciju prostorija – prostorije u kojima se izvodi glazba ili neki zabavni program nakon 23.00 sata moraju imati zvučnu izolaciju, ali to se ne odnosi i na objekte koji se nalaze izvan naseljenih područja i mjesta i uz uvjet da nije u stambenom objektu.
- Opskrbu vodom i zbrinjavanje otpadnih tvari – ugostiteljski objekt mora stalno raspolagati dovoljnim količinama higijenski ispravne vode. Otpadne tekućine se moraju zatvorenim sustavom odvoditi iz ugostiteljskog objekta, a krute otpadne tvari moraju se redovito odstranjivati.

[35] Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Tiskara Zelina d.d., str. 33.

- Opskrbu električnom energijom – električno svjetlo mora biti osigurano u svim prostorijama, te noću moraju biti osvijetljene sve prostorije i prostori gdje se kreću i borave gosti.
- Telefonski priključak – mora biti priključen na javnu telefonsku mrežu, a barem jedan telefonski aparat na raspolaganju gostima.
- Zaštitu od požara – mora biti opremljen aparatima i drugom opremom za gašenje požara sukladno propisima. Osoblje mora biti osposobljeno za rukovanje aparatima i opremom.
- Grijanje prostorija – u svim zajedničkim prostorijama gdje borave gosti, mora postojati odgovarajući način grijanja od najmanje 18,5°C, uz mogućnost prozračivanja.
- Unutarnje visine prostorija – visina u prostorijama za boravak, blagovanje i usluživanje mora biti 2,80 m, a u smještajnim jedinicama 2,40.
- Zaštitu od prašine – porculan, staklo, pribor moraju biti zaštićeni kada nisu u uporabi.
- Prostorije za osobnu higijenu gostiju – prostorije moraju biti uređene u opremljene, uredne i dezinficirane.
- Kuhinju ili prostor za pripremanje jela – mora kapacitetom odgovarati potrebama blagovaonice ili prostora za usluživanje jela, mora biti opremljena odgovarajućim termičkim uređajima, imati rashladnu komoru ili uređaje za namirnice, radne prostore, uređaje za čišćenje i obradu namirnica i slično. Ako se jela u objektu samo dogotovljavaju, kuhinja ne mora imati prostore i uređaje za čišćenje i obradu namirnica. Sve površine moraju biti od materijala koji se lako čisti.
- Blagovaonicu, prostoriju i prostor za usluživanje gostiju.
- Prostorija i prostor za čuvanje namirnica i pića – mora biti odvojena od kuhinje ili prostora za pripremu jela, dovoljno prozračna i opremljena odgovarajućom opremom.
- Sobe – mogu biti jednokrevetne, dvokrevetne ili višekrevetne. Površina sobe, ne računajući kupaonicu, zahod, predprostor i balkon, mora iznositi $7m^2$ za jednokrevetnu sobu, a $10m^2$ za dvokrevetnu sobu.
- Oprema sobe – mora imati postelju ležajne površine 200*90 cm za jednu osobu, a 200*160 za duplu postelju, noćni ormarić, stol za toaletu ili pisaći stol, ormar, posudu za otpatke i slično.
- Uvjete glede zaposlenog osoblja – zaposlenici se moraju prema gostu odnositi gostoljubivo, profesionalno, stručno i korektno. Mora poznavati najmanje jedan

svjetski jezik, biti uredno, čisto i primjereno odjeveno. Izvan radnog vremena ne smije se nalaziti u prostorijama i na prostorima gdje borave gosti.

- Uvjete za osobe s posebnim potrebama.

Ugostiteljski objekt „Hotel“ kategorizira se na sljedeći način[36]:

Prva kategorija – pet zvjezdica (L – luksuzni),

Druga kategorija – četiri zvjezdice,

Treća kategorija – tri zvjezdice,

Četvrta kategorija – dvije zvjezdice,

Peta kategorija – jedna zvjezdica.

Postupak kojim se utvrđuje jesu li ispunjeni minimalni uvjeti i uvjeti za kategoriju ugostiteljskih objekata za smještaj iz skupine „Hoteli“, provodi povjerenstvo Ministarstva turizma, koje se sastoji od naviše pet članova, a imenuje ga ministar turizma. Povjerenstvo čine stručni djelatnici ministarstva turizma, osobe iz šire stručne javnosti iz područja ugostiteljstva i turizma, te po potrebi i iz drugih gospodarskih područja. Također, postupak provodi i povjerenstvo nadležnog ureda, koje se sastoji od najviše tri člana, a imenuje ga pročelnik nadležnog ureda uz suglasnost ministra turizma.

Svaki ugostiteljski objekt kategorizira se pojedinačno, osim ako Pravilnikom nije drukčije određeno. Isto tako, sve smještajne jedinice određenog ugostiteljskog objekta moraju udovoljavati uvjetima propisanima za istu kategoriju.

Ako tijekom poslovanja ugostiteljski objekt prestane ispunjavati propisane uvjete kategorije koju ima, ili nastanu promjene glede kapaciteta i strukture smještajnih jedinica, ugostitelj je obavezan podnijeti zahtjev za ponovnu kategorizaciju ugostiteljskog objekta u roku od 30 dana od kada je prestao ispunjavati uvjete. Utvrđena kategorija može se mijenjati tijekom poslovanja ako se promjene elementi i mjerila temeljem kojih je ugostiteljski objekt kategoriziran.

[36] Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti , stavka 4., članka 13, stavka 3. i 4., članka 16. stavka 2. i članka 35., Narodne novine, br. 48/95

2.4. Menadžersko planiranje

Planiranje ovisi o ovlastima određenog menadžera te prirodi politika poduzeća, ali je svejedno ono funkcija svakoga menadžera. Planiranje se smatra efikasnim ako ostvaruje svrhu koju ima uz troškove koji su prihvatljivi. Svrha predstavlja temeljnu funkciju poduzeća i nju bi trebalo imati svako organizirano poduzeće.[37]

Planiranjem se unaprijed određuje smjer kojim će poduzeće ići i prema kojemu će usmjeravati svoje akcije. Različiti autori različito poimaju planiranje. Neki smatraju da je planiranje aktivnost koja uključuje odluke o ciljevima, ponašanju i sredstvima, dok drugi smatraju da ono uključuje odabir misije i ciljeva, te akcije za ostvarenje.[38] Ono što je svima zajedničko je da je planiranje proces koji je kompleksan, te se u njemu utvrđuje vizija, iz koje se stvara misija poduzeća da bi se vizija ostvarila. Iz misije se izvode i ciljevi potrebni za ostvarenje planova, a služe da bi se formulirala strategija.[39]

Postoje tri različite razine planiranja, a to su: operativna razina, taktička razina i strategijska razina. Operativna razina je najniža i zadužena za operativne procese, kao što su proizvodnja, isporuke i slično. Taktička razina planiranja je srednja razina i ona provodi strateške ciljeve i pojedinačne ciljeve organizacijskih jedinica poduzeća. Na taj se način dogovaraju aktivnosti koje svaka jedinica mora obavljati. Strategijska razina planiranja je eksterno orijentirana, te je ona zadužena za definiranje vizije,misije, ciljeva i strategija. Svaka razina ovisi jedna o drugoj i ne mogu funkcionirati samostalno.[40]

2.4.1. Vizija

Vizija (lat. *visio* –pojava, prikaz, misao) označava predodžbu nekog budućeg stanja ili događaja. U kontekstu menadžmenta hotelskog poduzeća, označava sliku budućeg stanja

[37] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, deseto izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 121.
[38] Buble, M. (2013): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 85.
[39] Ibid., str. 86.
[40] Ibid., str. 89.

hotela te moguće i poželjne budućnosti. Predstavlja vrh ili najduži pogled u neko buduće stanje. Daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti.[41]

Vizija se može objasniti kao buduće stanje prema kojemu se usmjeravaju odluke. Pomaže menadžmentu da sagleda gdje bi se poduzeće trebalo nalaziti u budućnosti te da krenu pripreme da se tamo stigne. Predstavlja sliku idealne budućnosti poduzeća i potrebna je zaposlenicima da bi bili u mogućnosti znati pravac kamo trebaju ići.

Postojanje vizije pomaže pri poboljšavanju onoga što već postoji i što se radi, te pomaže pri stvaranju novih stvari i pothvata. Vizija je izuzetno složen i nepredvidiv menadžerski zadatak koji usmjerava menadžment prema dugoročnim ciljevima. Vizija nije vremenski određena te što se vizija nalazi u daljoj budućnosti, to je više neizvjesna.[42]

U hotelijerstvu, vizija predstavlja sagledavanje neke buduće hotelske usluge koja će biti dostupna posjetiteljima. Posjetitelj mora dobiti određenu uslugu koja će odgovarati uloženom vremenu u novcu, a menadžer mora tom uslugom i cijenom ostvariti određeni profit. [43]

Vizija mora sadržavati dva osnovna elementa, a to su:[44]

- Osnovna ideologija i
- Predvidiva budućnost

Osnovna ideologija je element koji definira prirodu cijelog hotelskog poduzeća. Budući da se promjene u hotelskoj industriji događaju često i ovise o promjenama preferencija i potreba posjetitelja, za hotelsko poduzeće je važnije da spozna samo sebe, nego kamo točno ide.[45]

Osnovnu vrijednost hotela predstavljaju posebnosti po kojima hotel vodi svoje poslovanje i po kojima se razlikuje od drugih. Osnovna svrha je razlog zbog kojeg određeno hotelsko poduzeće postoji na tržištu i zbog kojega je prepoznatljivo.

Predvidiva budućnost je važna da bi se ciljevi mogli predvidjeti na duži rok te na taj način uopće postići. Ona određuje kakvo će poduzeće biti i koje će rezultate postići.[46]

---

[41] Cerović, Z. (2003**): Hotelski menadžment**, Fakultet za turistički I hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, str. 208.
[42] Mencer, I. (2012): Strateški menadžment – Upravljanje razvojem poduzeća, TEB Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, str. 171.
[43] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički I hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, str. 208.
[44] Buble, M. (2013): Management, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.130.
[45] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički I hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, str. 209.

Do određivanja vizije poduzeća dovodi nekoliko metoda i tehnika. Stručnjaci predlažu 3 različite metode za utrđivanje puta kojim će poduzeće ići:[47]

- Samoispitivanje – metoda kojom poduzeće postavlja pitanja samo sebi. Ono samo odredi svoje osnovne vrijednosti i njima ostaje vjerno.
- Sastavljanje „Mars grupe“ – formira se grupa od 5 do 7 stručnih osoba koje se šalje u izolaciju, te oni imaju zadatak da osnuju poduzeće kakvo bi trebalo biti.
- Samoispitivanje zaposlenih pojedinačno – njome se ispituju pojedinci koji su zaposleni u poduzeću. Ona služi da bi se definirala zajendnička vizija poduzeća u kojoj sudjeluju svi zaposlenici. Na taj način svi se osjećaju odgovorno i teže ostvarenju zacrtanoga i svojih osobnih želja.

2.4.2. Misija

Misija označava osnovnu funkciju ili zadatak hotelskog poduzeća. Opisuje vrijednosti i razloge postojanja poduzeća. Ako je misija dobro definirana, onda je ona temelj izvođenja ciljeva, strategije i planova.[48]

Ona predstavlja iskaz onoga čime će se poduzeće baviti, pa se često iskazuje kroz dva pitanja: „Što je svrha poduzeća?“ i „Koja vrsta poduzeća biti?“

Misija je pojam uži od vizije, a istodobno je šira od ciljeva. Ona određuje trenutke kada će se nešto dogoditi.

Misija nije jednostavan proces, ima mnogo različitih elemenata. Najvažniji od njih su svrha, strategija, standardi ponašanja i vrijednosti.[49] Svrha je ono zbog čega poduzeće postoji (za vlasnika to je novac, za zaposlenike plaća i slično). Strategijom se definira kako će poduzeće djelovati, analiziraju se prednosti i nedostaci, konkurentske snage i slično. Standardi ponašanja moraju biti propisani i moraju postojati za sve procese koji se odvijaju. Vrijednosti su one koje vode zaposlenike prema ostvarivanju ciljeva.

---

[46] Ibid., str. 210.
[47] Ibid.
[48] Buble, M. (2013): Management, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 132.
[49] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički I hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, str. 211.

Kako se s vremenom poduzeće mijenja, tako se može mijenjati i njegova misija. Na početku je misija jasna, ali kako prolazi vrijeme, tako se i ona mijenja i prelazi u nove stadije.

Kod stvaranja misije u hotelskim poduzećima glavnu riječ ima menadžer hotela u suradnji s vlasnikom. Prije nego se utvrdi konačna misija, menadžment konzultira niže razine i zaposlenike. U kreiranju, osim osoblja i menadžmenta, sudjeluju i posjetitelji svojim potrebama, zahtjevima, primjedbama, preferencijama i željama.[50]

2.4.3. Ciljevi

Nakon što je definirana misija i utvrđeno gdje se turističko poduzeće nalazi na tržištu, nastavlja se s određivanjem i razvijanjem ciljeva. Rijetke su poslovne jedinice koje imaju i slijede samo jedan cilj. Većina ih slijedi splet ciljeva, kao što su profitabilnost, poboljšanje tržišnog udjela, rast prodaje, zadržavanje troškova i slično[51].

Ciljevi turističkog poduzeća predstavljaju ono što poduzeće želi ostvariti na određenom području. Prema njima je usmjerena cjelokupna aktivnost poduzeća, te oni određuju kako će poduzeće djelovati. Proizlaze iz vizije i misije poduzeća. U poduzećima, ciljevi su uglavnom usmjereni ka stvaranju profita. Ako su dobro definirani, olakšavaju praćenje profita i efikasnost poslovanja. Kod hotelskih poduzeća, osim profita, ciljevi su usmjereni ka zadovoljstvu posjetitelja.

Prema Cerovići ciljeve u hotelijerstvu možemo definirati kao: „Cilj menadžmenta u hotelijerstvu je stvoriti planirani profit, na način da gosti hotela osjećaju kako su dobili zadovoljenje svojih potreba i motiva, koji su ih doveli u hotelski objekt i destinaciju, s time da ostvareni profit zadovoljava sve sudionike u menadžerskom poslu, u nekom određenom vremenskom razdoblju“.[52]

Pojedinačni odjeli unutar turističkog poduzeća također imaju ciljeve koji su detaljniji od općenitih ciljeva. Ciljevi moraju biti mjerljivi i realistični. Ciljevi koji su postavljeni na način da ih nije moguće ostvariti ne donose nikakvu korist. Potrebno je razvijati i dugoročne i

[50] Ibid., str. 213.
[51] Kotler, P., Bowen J. T., Makens, J. C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, MATE marketing i tehnologija, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 96.
[52] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički I hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci

kratkoročne ciljeve te se treba znati kojim putem krenuti u budućnost. Sadašnji koraci moraju djelovati u pravcu realizacije budućih koraka[53].

U poduzeću postoji više razina na kojima se formiraju ciljevi. Strateški ciljevi su od važnosti za top menadžment, taktički ciljevi su dio srednje razine menadžmenta a operacijski ciljevi su dio najniže razine. Mogu se formirati kao *top-down* na način da se svi ciljevi izvode iz najviše razine i da strateški ciljevi određuju taktičke i operacijske, a mogu ići obrnutim *bottom-up* pristupom gdje operacijski ciljevi određuju taktičke i strateške. Kojim god pristupom da se ciljevi određuju, oni su uvijek povezani i ovise jedni o drugima.

2.5. Organizacijska struktura hotelskog poduzeća

Organizacija se definira kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da uz odgovarajuća sredstva ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom[54]. Riječ struktura dolazi od latinske riječi „structura“ od „struere“ (slagati, sklapati, zidati). Podrazumijeva se građa, sastav, organizam. Svaka organizacija ima određenu strukturu i povezanost unutarnjih veza i odnosa. Organizacijska struktura za poduzeće, važna je kao i anatomija za žive organizme, pa su je mnogi autori nazvali anatomijom poduzeća[55].

Organizacija postoji od same pojave čovjeka, i čovjek nikada nije mogao bez organizacije. To je svjesna aktivnost ljudi kojom se usklađuju činitelji proizvodnje čiji je cilj postići određene rezultate rada, te je organizacijska struktura jedan od najvažnijih dijelova svake organizacije i poduzeća. Organizacija unutar poduzeća je komplicirana. Tu se radi o usklađivanju i organiziranju rada svakog radnika unutar poduzeća te usklađivanja rada na različitim razinama poslovanja. Svaka organizacija ima neku vrstu sustava veza i odnosa.

Funkcija organiziranja ima za zadatak uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u poduzeću, grupirati aktivnosti, dodjeljivati aktivnosti pojedinim poslovnim jedinicama, odrediti poslove i osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi poduzeća[56].

[53] Moutinho, L. (2005): Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb, str. 385.
[54] Čičin-Šain, D.: Sustav organiziranja i organizacijske strukture, Predavanje iz Osnova menadžmenta, preuzeto sa: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf
[55] Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 139.
[56] Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment**,** Mate d.o.o., Zagreb, str. 4.

Marin Buble definira projektiranje organizacije kao proces izgradnje organizacijske strukture, utvrđivanja organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava.

Zbog sve većih potreba posjetitelja i rasta tržišta, potrebna je specijalizacija unutar organizacije hotelskog poduzeća da bi se povećala efektivnost da se usluge dostave brže i na kvalitetniji način.

Organizacijska struktura je uži pojam od organizacije, ali je ona ipak najvažniji element organizacije. Ona predstavlja osnovni instrument menadžmenta na kojem se temelje ciljevi poduzeća.

2.5.1. Čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture

Postoje čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture, a to su vanjski i unutarnji čimbenici. Potrebno je da menadžer razlikuje sve te čimbenike kako bi mogao ocijeniti utjecaj koji oni imaju na poduzeće.

Vanjski čimbenici čine okruženje poslovnog poduzeća te na njih samo poduzeće ne može utjecati nego im se mora prilagođavati. Ako se ne prate mogu ugroziti poslovanje poduzeća. Ako je okruženje nestabilno poduzeće će morati češće mijenjati i usklađivati svoju organizacijsku strukturu. U vanjske čimbenike se ubrajaju[57]:

- Tehnološki napredak – znanost i tehnologija su suvremeni nositelji promjena u poslovanju. I samo hotelijerstvo utječe na razvoj znanosti i tehnologije. Brzi razvoj tehnologije tjera menadžment da stalno prati promjene.
- Ekonomski čimbenici – privreda i mjere ekonomske politike utječu na turističko poduzeće.
- Političko i pravno okruženje – zakoni, propisi i zakonske regulative su čimbenici kojima se poduzeće treba prilagođavati. Oni utječu na organizacijsku strukturu poduzeća.
- Tržište – u hotelskoj industriji postoji prodajno tržište i ostala tržišta. Prodajno je ono na kojemu poduzeće prodaje svoje hotelske i turističke usluge. Ono djeluje na aktivnosti hotelskog poduzeća. Njegova važnost određena je ciljevima. Ostala tržišta

[57] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički I hotelski menadžment, Opatija, str. 380.

važna su za nabavu usluga i proizvoda. Tržište se konstantno mijenja i utječe na mijenjanje hotelskog sustava. Potrebno je prilagođavati se promjenama na tržištu, a ne suprostavljati im se.

- Razvoj infrastrukture – svako poduzeće djeluje na nekom određenom zemljopisnom području. Zavisno je o infrastrukturi područja na kojemu se nalazi. Za hotelska poduzeća izrazito su važni objekti za zabavu, plaže, skijališta, parkovi, muzeji, kulturni objekti i slično.

Za razliku od vanjskih čimbenika, na **unutarnje čimbenike** poduzeće može utjecati. Svi unutarnji čimbenici su međusobno povezani i promjene u jednom području utječu na drugo, tj. djeluju sinergijski. Važno je znati koliko promjene na jednom čimbeniku, utječu na ostale. Pozitivne promjene na nekima, mogu utjecati negativno na druge i obrnuto. U unutarnje čimbenike se ubrajaju[58]:

- Veličina i kategorija hotelskog poduzeća – najlakše mjerljiv element, ali ujedno i element koji je najteže promijeniti. Model organizacije ovisi o veličini i kategoriji. Veličina određuje organizacijsku strukturu i djelovanje menadžmenta. Kod malih poduzeća poželjnije su niže razine organizacije, dok je kod velikih poduzeća potrebna viša razina organizacije, viši stupanj informatičke opremljenosti i automatizacije[59]. Kategorija i namjena hotelskog poduzeća također utječu na organizacijsku strukturu za koju će se poduzeće odlučiti.
- Struktura proizvoda i usluga – proizvodnja proizvoda i pružanje usluga je temelj poslovne aktivnosti. Hotelska poduzeća nude smještaj, usluge hrane i pića i ostale dodatne usluge. Od tih proizvoda i usluga se ostvaruju prihodi i profit. Organizacija poduzeća ovisi o tome kakva je vrsta proizvoda i usluga, njihova kvaliteta i kvantiteta.
- Kadrovi hotelskog poduzeća – osoblje je jedan od najvažnijih čimbenika i od velike su važnosti za poduzeće. Postoji mogućnost da kadrovi nisu uvijek odabrani prema potrebama organizacije, a to može predstavljati veliku grešku u poslovanju jer oni sudjeluju u oblikovanju neformalne organizacije. Znanje i sposobnosti menadžmenta, te mogućnosti i uspjeh u rukovođenju su temelj organizacijske strukture.
- Ciljevi i strategija hotelskog poduzeća – određuju samu budućnost poduzeća. Ciljevi moraju biti usklađeni. Određuju strukturu poduzeća. Uspješnost poduzeća leži u

[58] Ibid., str. 371.

[59] Čičin – Šain, D.: Sustav organiziranja I organizacijske strukture, Predavanje iz Osnova menadžmenta, preuzeto sa: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf

pažljivo određenoj i razvijenoj strategiji čime dolazi do jednostavnijeg odabiranja ciljeva, određivanja potrebne tehnologije, kadrova i menadžmenta. Poduzeće koje nema definirane ciljeve mora stalno mijenjati svoje poslovne politike i to dovodi do lošeg poslovanja.

- Zadaci i tehnologija koju hotelsko poduzeće posjeduje – zadaci određuju nositelje, strukturu menadžmenta, vrijeme izvršavanja, troškove te rezultate. Što su oni složeniji, potrebna je što novija i unaprjeđenija tehnologija. Tehnologija utječe na organizacijsku strukturu, ali isto tako i organizacijska struktura utječe na tehnologiju. Viši stupanj tehnološke opremljenosti zahtjeva viši stupanj demokratizacije u procesu rada.
- Lokacija poduzeća – predstavlja područje na kojem poduzeće obavlja svoju djelatnost. Na nju se može samo ograničeno djelovati. Ona utječe na dostupnost i izbor kadrova, ostalih resursa, cijenu nekretnina i zemljišta, infrastrukturu, prometnu povezanost i slično.

2.5.2. Organizacijski sustavi

Sustav podrazumijeva mnoštvo međusobno povezanih elemenata i komponenti koji čine jednu cjelinu. Organizacijski sustavi pretvaraju ljudsku energiju i aktivnost, informacijske resurse, novac i sirovine u proizvode i usluge, te korisne informacije[60].

Sustavi mogu biti:

- Otvoreni – to su oni sustavi koji trebaju imati stalnu interakciju sa svojom okolinom da bi uspjeli opstati i ostvariti svoje zacrtane ciljeve.
- Zatvoreni – to su sustavi koji su samoodrživi, nije im potrebna stalna interakcija s okolinom da bi opstali i ostvarili ciljeve.
- Formalni – javljaju se kao rezultat unaprijed utvrđenih veza i rasporeda u organizaciji. Ovakvi sustavi su propisani i službeni. Utvrđuju poslove koji se obavljaju, povezuju radna mjesta i odjele, određuju statuse ljudi i propisuju pravila organizacije. Osmišljeni su i razvijeni na način da imaju konkretnu svrhu i pod pretpostavkom da je

[60]Matić, I. (2007): Materijali s vježbi – Organizacija poslovanja, Split, str. 15.

efektivno i uspješno poslovanje zavisno o dobrom i kvalitetnom osmišljavanju i djelovanju formalnih sustava.

- Neformalni – to su sustavi koje su razvili pojedinci ili grupe da bi olakšali svoj vlastiti rad i blagostanje u poduzeću, te da popune eventualne praznine koje nisu uspjeli pokriti formalni sustavi. U mnogim slučajevima se ovakvi sustavi smatraju negativnima, ali to ne mora biti točno. Može pozitivno doprinijeti ostvarivanju ciljeva.
- Mreže – to su kombinacije formalnih i neformalnih sustava, temelj im je ljudska interakcija i međusobna razmjena informacija.

Sustavi u organizaciji su osmišljeni da bi organizacija na jednostavniji način ostvarila svoje ciljeve i oni se nazivaju glavni organizacijski sustavi. Mogu biti:

- ljudske ili socijalne naravi,
- socio-tehničke naravi,
- tehnološke naravi.

2.5.3. Elementi organizacijske strukture

Organizacijska struktura ima pet osnovnih elemenata. Oni čine sredstva za rad i predmete rada. To su[61]:

- Operativni dio kojeg čine svi zaposlenici,
- Strateški dio kojeg čine vrhovni menadžeri,
- Srednji dio kojeg čini srednja razina menadžmenta,
- Tehno-struktura koju čine stručnjaci s posebnim znanjima i vještinama, a često se nalaze izvan formalne strukture.
- Štabno osoblje koje podržava menadžment.

S obzirom da se organizacijska struktura može pojavljivati u različitim oblicima, postoje i različiti elementi. Većina poduzeća organizira elemente na ove načine:

- Organizacija materijalnih čimbenika – organizacija materijalnih inputa, tj. sirovina i materijala, te organizacija opreme potrebne za rad.

[61] Čičin-Šain, D.: Sustav organiziranja I organizacijske strukture, Predavanje iz Osnova menadžmenta, preuzeto sa: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf

- Organizacija ljudskog faktora – kadroviranje, popunjavanje radnih mjesta, odlučivanje koja osoba je najbolja za odrađivanje kojeg posla, integracija i socijalizacija ljudi u poslovnom okruženju.
- Organizacija i raščlanjivanje zadataka – podjela svih zadataka na posebne i pojedinačne zadatke kako bi se najlakšim i najučinkovitijim putem došlo do cilja poduzeća.
- Organizacija upravljanja i menadžmenta – bavljenje problematikom upravljanja i organizacije menadžmenta te ostalih međusobnih odnosa.
- Organizacija vremenskog redoslijeda poslovanja – vremensko usklađivanje svih faktora proizvodnje, vremena proizvodnje i tijeka poslovanja.

2.5.4. Formalna i neformalna organizacijska struktura

Formalna organizacijska struktura je službeno i formalno utvrđena putem pravilnika, statuta i priručnika kao rezultat procesa organiziranja na temelju unaprijed utvrđenog rasporeda poslova i sustava međusobnih veza u poduzeću[62]. Formalnom strukturom se određuje način na koji bi se određene poslovne aktivnosti trebale obavljati.

Formalnom organizacijom se[63]:

- Spajaju činitelji rada (rad, ljudski resursi, materijalni resursi, oprema),
- Utvrđuju poslovi koje treba obaviti,
- Određuju radna mjesta i organizacijske jedinice,
- Propisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji,
- Određuje status ljudi u organizaciji.

Osim formalne organizacijske strukture, postoji i neformalna organizacija koja nastaje odnosima među ljudima koji su se razvili tijekom rada, neodređena je i fleksibilnija od formalne. Nije utvrđena nikakvim posebnim pravilima ni normama. Većina poslovnih aktivnosti se odvija zahvaljujući neformalnim interakcijama između zaposlenika i na taj način se omogućava pravovremena reakcija na promjene i događaje.

[62] Ibid.
[63] Ibid.

2.5.5. Vrste organizacijske strukture

Pod vrstama organizacijske strukture smatraju se način podjele rada unutar poduzeća i formiranje organizacijskih jedinica na svim razinama poduzeća. Tako podijeljene organizacijske jedinice se nazivaju odjelima, službama, sektorima i slično. Razlikuju se po poslovima koje treba obaviti u poduzeću i po načinima njihova povezivanja[64]. Najbolji način organizacije je onaj koji dopušta da se poduzeće brzo prilagodi na promjene koje nastaju u okruženju[65]. Kvalitetna organizacija mora odražavati ciljeve poduzeća, definirati nadležnosti menadžmenta i uprave, osigurati normalne uvjete za obavljanje posla, omogućiti suradnju između radnih grupa te biti dinamična i djelotvorna[66].

Organizacijske strukture dijele se na[67]:

- Klasične, neprilagodljive ili neorganske:

a) Funkcijske organizacijske strukture – svi se slični poslovi grupiraju zajedno u organizacijske jedinice (marketing, računovodstvo, proizvodnja i slično),

b) Divizijske organizacijske strukture – svi se poslovi, koji su zajednički za neki proizvod, grupu proizvoda ili liniju, grupiraju u jednu organizacijsku jedinicu koja je dovoljna sama sebi,

- Neoklasične, poluprilagodljive ili polurganske:

a) Matrične organizacijske strukture – istovremeno se primjenjuje funkcijski i divizijski pristup i tako tvore novi oblik organizacijske strukture,

- Moderne, prilagodljive ili organske:

a) Procesne organizacijske strukture – poslovi se grupiraju oko temeljnih procesa,

b) Mrežne organizacijske strukture – autonomne grupe koje su povezane elektronički i mogu biti locirane bilo gdje u svijetu.

[64] Ibid.
[65] Ibid.
[66] Dabić, M.: Ustrojavanje organizacijske strukture I menadžment ljudskih resursa u poduzetništvu, preuzeto sa: http://web.efzg.hr/dok/epo/mskrtic/osnove%20poduzetnistva/ORGANIZACIJSKA%20STRUKTURA%20novo.pdf
[67] Buble, M. (2013): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 250.

2.5.5.1. Klasične organizacijske strukture

Vezane su za hijerarhijske modele iz vremena industrijalizacije. Imaju veliki broj razina i nisu prilagodljive.

a) Funkcijska organizacijska struktura[68]

Ovo je najstariji i najrašireniji oblik. Karakterizira grupiranje sličnih ili ovisnih poslova. Obavlja se na način da se svi poslovi sličnih funkcija svrstaju u sektore. Grupiranje se provodi na način da se prvo formiraju manje jedinice (grupe) koje se povezuju u veću grupu dok se ne dođe do najviše razine. Ovako formirane jedinice su neposredno vezane uz glavnog menadžera, direktora ili predsjednika.

Funkcijska struktura stavlja u prvi plan posebne zadatke u svrhu efikasnijeg obavljanja. Time se na te zadatke usmjerava pozornost članova i na taj način se omogućava detaljna podjela rada pri obavljanju. Isto tako omogućavaju se primjene posebnih metoda i postupaka. U ovakvoj strukturi lakše je obavljanje planiranja i organiziranja, bolja je motivacija i bolja kontrola nad zaposlenicima.

S aspekta veličine poduzeća funkcijske organizacijske strukture mogu se podijeliti na:

- Osnovne (početne) – karakterističan oblik za mala poduzeća u kojoj nema visokog stupnja podjele rada i koja nisu prostorno disperzirana. Ovaj oblik karakterizira načelo više funkcija – jedna organizacijska jedinica.
- Standardne – karakterističan oblik za srednja i veća poduzeća u kojima dolazi do većeg stupnja podjele rada i koja su prostorno disperzirana. Ovaj oblik karakterizira načelo jedna funkcija –jedna organizacijska jedinica i zato ima više sektora od početnog oblika.
- Prijelazne – oblik primjenjiv u velikim i složenim poduzećima s većim brojem jedinica. Specijalizacijom i podjelom rada javlja se potreba da se pojedine jedinice podijele na dvije ili više novih organizacijskih jedinica. Ovaj oblik karakterizira načelo jedna funkcija – dvije ili više organizacijskih jedinica.

Ovakva struktura ima i nedostataka. Često se dogodi da zaposlenicima pruža užu perspektivu. Zaposlenici promatraju poduzeće samo iz kuta svojeg odjela (marketing, računovodstvo i

[68] Ibid.

financije, prodaja) bez nekih velikih znanja o drugim odjelima. Dogode se i teškoće u komunikaciji i suradnji među odjelima. Svaki odjel smatra da je baš on zaslužan za uspjeh poduzeća ili barem za većinu uspjeha (proizvodnja smatra da ima glavnu ulogu, marketing smatra da je on zaslužan za rast prodaje i slično).

U trenutku kada se poduzeće počne razvijati, funkcijska struktura mu postaje nedovoljna i potrebno je pronaći novi adekvatni oblik koji će zadovoljiti potrebe poduzeća.

b) Divizijska organizacijska struktura[69]

U ovom načinu strukture, različite funkcije su grupirane u sektore koji se organiziraju na različite načine (prema proizvodu, segmentu tržišta i slično). Svaki sektor ima sve funkcije koje su mu potrebne. Uprava je odgovorna za dodjeljivanje resursa i koordinaciju aktivnosti i takva struktura dopušta brze reakcije na prijetnje i prilike.

Nedostatak ove strukture je taj što se u nekim slučajevima ne posluje učinkovito i ekonomično, jer kako svaki sektor ima svoja sredstva i funkcije, nekada se aktivnosti udvostručuju.

2.5.5.2. Neoklasične organizacijske strukture

Ova struktura je posebna zbog toga što ima dvostruki lanac zapovijedanja.

a) Matrična organizacijska struktura[70]

Ona je mješavina funkcijske i divizijske strukture u kojoj postoji dvostruki zapovjedni sustav, tj. u njoj postoje dvije vrste menadžera: menadžer resursa i menadžer posla. Ovi prvi bave se inputom, a drugi se bave outputom.

Ovakvo formirana struktura služi da se izvuče ono najbolje iz funkcijske i divizijske strukture.

Nedostatak je što se u nekim slučajevima ne zna tko upravlja čime i tko je odgovoran za koji segment poslovanja. Nekada su troškovi u administraciji veći. Zbog raznih projekata, oni koji su zaposleni na njima, troše određeno vrijeme na sastanke.

[69] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 198.
[70] Ibid., str. 205.

Matrična struktura sadrži funkcijsku dimenziju i projektnu dimenziju. Bez obzira u kojem obliku, ona nudi razne prednosti. Ovom kombinacijom poduzeće ima koristi od obje strane. Troškovno je učinkovita jer se plaćaju samo potrebne usluge za određene projekte. Ovakva struktura je prilagodljiva i moguće je jednostavno prebacivanje s projekta na projekt. Omogućuje zaposlenicima s manjim radnim iskustvom i niže spreme da budu uključeni u projekte. Menadžment je kod ovakve strutkure isključen iz operativnih poslova te ima vremena posvetiti se strategijama.

2.5.5.3. Moderne organizacijske strukture

a) Procesna organizacijska struktura[71]

Ovakav oblik strukture naziva se još i horizontalna i timska organizacija koja se temelji na procesu i timu[72]. Proces čine aktivnosti kojima se inpute pretvara u outpute uz upotrebu različitih metoda i raznih resursa. Razlikuju se središnji procesi (usmjereni na potrebe kupaca), procesi potpore (usmjereni na interne potrebe proizvodnje i zaposlenika) i procesi menadžmenta (utječu na prva dva procesa).

Da bi se procesi realizirali, grupiraju se aktivnosti, na način da se u istu grupu formiraju poslovi planiranja i kontrole, poslovi odlučivanja, operativni poslovi i slično. Ovakva struktura omogućuje da se nebitni zadaci odbace.

U procesnoj strukturi tim koji čini menadžment je malen. Najčešće se sastoji od predsjednika, šefa operativnih poslova te pročelnici nekih važnijih službi.

Ovakva struktura može se primijeniti na srednjim i velikim poduzećima, koja se bave različitim projektima ili imaju veći broj proizvoda. Omogućuje poduzećima da se lakše prilagode. Usredotočena je na potrebe kupaca i to može dovesti do uklanjanja barijera među odjelima, brzinom i efikasnošću.

Nedostatak je što je potrebno mnogo vremena i resursa da se dovede do promjena u poslu, menadžmentu i sustavu.

[71] Ibid., str. 207.
[72] Buble, M. (2013): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 268.

b) Mrežna organizacijska struktura

Kako se mijenjaju uvjeti poslovanja i kako ono postaje sve kompleksnije potrebna je veća fleksibilnost i prilagodljivost poduzeća. Informacijske tehnologije postaju sve važnije u poslovanju i bez njih je ono nezamislivo. Česti su nazivi za ovakvu strukturu organizacije paukova mreža, ribarska mreža, pizza struktura i slično.

Ova struktura se zasniva na postojanju timova koji imaju različite oblike povezivanja. Postojanjem nje smanjuje se broj razina menadžmenta. Ovakva struktura sastoji se od malih grupa koje se pridružuju drugim grupama zbog boljeg i učinkovitijeg postizanja ciljeva. Prilagodljiva je promjenama i fleksibilna.

2.6. Menadžersko vođenje, motivacija i komuniciranje

Menadžersko vođenje

Menadžer je osoba koja planira, organizira rad, vodi ljude i kontrolira sve od navedenoga. Neki smatraju menadžera osobom koja ostvaruje svoje ciljeve i zadatke uz pomoć drugih. Dakle, menadžer te zadatke ne izvršava sam, već je njegova zadaća da motivira svoje zaposlenike da izvrše date zadatke.[73]

Efektivan menadžer je onaj koji je aktivan, koji osigura da u poduzeću postoji pozitivna radna okolina te osigurava mogućnosti i poticaje za ostvarenje boljih postignuća.

Menadžment, vođenje i vodstvo se nerijetko upotrebljavaju kao istoznačnice, iako se razlikuju.[74] Vođenje je samo jedan dio menadžmenta, jedna od menadžerskih funkcija. Ono predstavlja utjecaj na ljude na način da oni potpomognu zajedničke ciljeve. Vodstvo je proces utjecaja na ljude bez prisile, uz pomoć motivacije, interpersonalnih procesa i komunikacije. Na taj način vođe pomažu skupini da ostvare ciljeve uz kombinaciju njihovih sposobnosti.[75]

Menadžersko vođenje znači usmjeravanje svih resursa prema određenom cilju. Menadžer treba ljude uvjeriti i dati im nadahnuće da odrade zadatak kako treba. Ovo od menadžera

[73] Ibid., str. 6.
[74] Ibid., str. 473
[75] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 491

stvara vođu i od njega se zahtjeva da zadovoljava potrebe i želje svojih podređenih. Menadžersko vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje.[76]

Menadžer mora imati određene sposobnosti i vještine da vodi ljude i da radi pomoću drugih. Te vještine vidljive su kroz odnos prema podređenima, njegovu sposobnost da ih motivira, koordinira, vodi i komunicira s njima. Na taj način dopušta im da se osjećaju važno i ohrabruje ih.

Vodstvo ima nekoliko osnovnih sastavnih elemenata[77]:

- Sposobnost uspješnog korištenja moći,
- Sposobnost razumijevanja motiva ljudi,
- Sposobnost da motiviraju,
- Sposobnost da razvijaju ugodno radno okruženje.

Motivacija

Motivacija predstavlja određeni utjecaj koji usmjerava ljude i održava njihovo ponašanje. Motivacijski lanac nije jednostavan. Potrebe pojedinca ovise i o njegovoj okolini. Na motivaciju utječu karakteristike pojedinca, karakteristike posla i karakteristike organizacije. Karakteristike pojedinca su vrijednosti, stavovi i potrebe određene osobe i nisu jednake kod svih. Ljudi su motivirani različitim stvarima, kao što su novac, određeni status u društvu, sigurnost, izazovi i slično. Karakteristike posla su neke specifičnosti posla kao kompleksnost, izazovnost, te menadžer mora uspostaviti sklad između osobnih karakteristika i karakteristika posla prilikom podjele poslova. Karakteristike organizacije su pravila i procedure, određene prakse menadžmenta i sustav nagrađivanja koji pridonose efikasnosti. Sve ove karakteristike moraju biti usklađene kako bi privukle, a i zadržale zaposlenike.[78]

Motivacija je pojam koji se odnosi na cijeli skup potreba, nagona, želja, zahtjeva i slično.[79] Menadžeri trebaju stvoriti okruženje koje će poticati motivaciju zaposlenika, a zaposlenici moraju biti i samo-motivirani kako bi obavljali svoj posao na najbolji mogući način. Motivi zaposlenika mogu bit vrlo složeni i često mogu biti sukobljeni.

[76] Buble, M. (2013): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 13.
[77] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 491
[78] Buble, M. (2013): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 486.
[79] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 462.

Motivatori su oni čimbenici koji potiču na djelovanje. Oni predstavljaju neku vrstu svojevrsne nagrade. Utječu na ponašanje pojedinaca i potiču osobe da rade nešto zbog njih. Menadžeri moraju voditi računa o motivatorima i potrebno ih je koristiti kako bi naveli ljude da uspješnije rade za poduzeće.

Komuniciranje

Komuniciranje je prijenos informacija s jedne strane na drugu. S obzirom da je hotelsko poduzeće socijalni sustav, komuniciranje je jedna od njegovih osnovnih karakteristika. Što je veće poduzeće, veći je i broj komunikacija. Zbog veličine i kompleksnosti potrebno je razvijati komunikacijske sustave i mreže.[80]

Bez komunikacije nisu moguće nikakve aktivnosti, jer se bez nje ne mogu provesti promjene i ne mogu se koordinirati zadaci. Komunikacija je važna da bi se uspostavili i održali odnosi između organizacijskih jedinica, grupa i pojedinaca u poduzeću. Zadatak menadžera je da, osim što potiče motivaciju, osigura i održava kvalitetan komunikacijski sustav. S obzirom da su u središtu komuniciranja uvijek ljudi, javljaju se određeni psihološki i sociološki problemi komuniciranja. S psihološkog aspekta ono nije samo prijenos informacija, već i osjećaja i mišljenja. Sa sociološkog aspekta, komunikacija određuje gdje se pojedinac nalazi u grupi.

Svrha komunikacije je da pomogne pri uspostavljanju i provođenju ciljeva, razvijanju planova, organiziranju resursa, vođenju, motiviranju, poticanju pozitivne klime i slično[81].

Proces komuniciranja počinje onda kada jedna strana želi prenijeti informaciju drugoj strani. Prva strana se pojavljuje kao izvor informacije. Druga strana prima informaciju i dekodira je u razumljiv oblik. Ako informacija traži odgovor onda imamo i povratnu vezu od druge strane prema prvoj koja je započela komunikaciju. Povratne informacije su poželjne jer su one znak da je informacija primljena i shvaćena.

Postoje mogućnosti da se pojave problemi tijekom komuniciranja. Posljedice neshvaćenih informacija mogu imati jak negativan utjecaj na poduzeće. Problemi se javljaju u slučajevima kada onaj tko šalje informaciju nema sklonost komuniciranju ili ni sam ne vjeruje u informaciju, kada onaj tko prima informaciju ne obraća potpunu pozornost na nju, buka i opterećenje i slično.

[80] Buble, M. (2013): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 567.
[81] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 538.

2.7. Kontroliranje

Kontroliranje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta. Ono se događa u sadašnjosti i pokazuje je li poduzeće ide pravim putem. Kontroliranje predstavlja mjerenje realizacije postavljenih ciljeva te poduzimanje akcija ukoliko postoje odstupanja od očekivanog smjera kretanja. Dakle, sama svrha kontroliranja je smanjivanje mogućnosti za neuspjeh na najmanju razinu.

Kontrola je zadaća menadžera u poduzeću. Temeljni sustav kontrole[82] obuhvaća tri kraka:

a) Postavljanje pokazatelja – prvi korak kontrole je formulacija planova. Pokazatelji predstavljaju kriterije učinkovitosti. Oni su određene „točke" u procesu u kojima se provodi mjerenje i omogućuju da se pravodobno uoče greške u poslovanju, a da se ne treba pratiti baš svaka akcija.
b) Mjerenje učinkovitosti – ako su pokazatelji odabrani na dobar način i ako ih se može jednostavno utvrditi, onda je procjena učinkovitosti jednostavna. Ipak, mnoge aktivnosti su teške za procijeniti jer je pokazatelje za njih komplicirano stvoriti. S obzirom da je teško postaviti precizne pokazatelje, teško je i provesti kontrolu učinkovitosti.
c) Korekcija odstupanja – Ako se učinkovitost mjeri postavljenim pokazateljima onda je jednostavnije ispraviti moguća odstupanja od ciljeva. Menadžeri moraju znati na kojim mjestima primijeniti ispravke. Odstupanja se mogu otkloniti preraspodjelom zadataka, dodatnim zapošljavanjem, otpuštanjem i slično. Isto tako, menadžeri mogu promijeniti ciljeve prema odstupanjima.

[82] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 578.

3. TURISTIČKO PODUZEĆE U KRIZNIM SITUACIJAMA

3.1. Pojam i značenje kriza

U današnje vrijeme postoji mnogo nestabilnosti i neizvjesnosti u svijetu, pa tako i u poslovnom svijetu. Krize pogađaju gospodarske subjekte, državne institucije, političke institucije, razne organizacije, kao i samoga čovjeka. Neke krize uzrokuju nepopravljive štete, a iz nekih je moguće izaći jači nego ikad prije. Ne postoje poduzeća koja su imuna na krizu, već se uspješna poduzeća prepoznaju po tome koliko se rano suoče s krizom. Potrebno je krizu doživjeti kao mogućnost i priliku da se popravi sve što je krenulo loše jer krize dovode do toga da slabiji nestanu, a samo jaki da opstanu i izađu iz krize još veći i jači.[83]

Riječ kriza potječe od grčke riječi „*krisis*“ što znači prijelom ili teško stanje u svakom procesu (društvenom, prirodnom i misaonom).[84]

Kriza označava tešku situaciju i ona je prirodno ili ljudski uzrokovana nevolja ili katastrofa koja može imati dramatičan i katastrofalan učinak. Krize mogu biti interno i eksterno generirane.[85] U današnje vrijeme ona označava sposobnost razlikovanja, odluku, rješenje konflikta, izlaz iz teške situacije[86]. Kroz povijest, ljudi su se svakodnevno susretali s opasnostima i rizicima. Neke situacije je bilo moguće jednostavnije predvidjeti i na taj način brže i bolje djelovati kako bi ih spriječili.

Poslovna kriza

Što se tiče poslovnog svijeta, kriza označava događaj ili stanje koje dovodi u pitanje samu egzistenciju poduzeća i njegov opstanak na tržištu. Ona je neplaniran i nadasve neželjen proces koji ima ograničeno trajanje i ograničene mogućnosti utjecanja, šteti ciljevima poduzeća, te dovodi u opasnost poduzeće koje se u slučaju krize može u potpunosti ugasiti.[87] Nastanak krize može naštetiti svim zaposlenicima poduzeća koje je zahvaćeno krizom, samom ugledu poduzeća na tržištu te financijama poduzeća. No, kriza može biti i prilika da

[83] Legčević, J., Taučer K. (2014): Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Proffesional article, Ekonomski vjesnik, str. 199 – 208.
[84] Osmanagić Bedenik N (2010).: Krizni menadžment: teorija i praksa, Stručni rad
[85] Kružić, D. (2014): Krizni management, Ekonomski fakultet Split, predavanja, 2014.
[86] Osmanagić Bedenik N. (2010): Krizni menadžment: teorija i praksa, Stručni rad
[87] Ibid.

poduzeće promijeni svoje poslovanje na bolje, da promijeni način razmišljanja, uvede potrebne promjene, napravi reviziju i uvede novu organizacijsku strukturu. Dakle, kriza istovremeno predstavlja i priliku i opasnost za poduzeće.

Poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnim prirodnim događajima može biti[88]:

Potencijalna kriza – to nije stanje krize već stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog nekih događaja vezanih za poslovanje. U ovoj fazi kriza je zamišljena konstrukcija koja služi poduzeću kako bi se na vrijeme reagiralo na promjene u poduzeću i okolini poduzeća. Primjeri ove faze su poduzeća koja nemaju kontrolu nad financijama, te se kriza očituje tek kada je prekasno.

Latentna kriza – stanje u kojem opasnost već postoji, ali ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim kvantitativnim instrumentima. Primjer su poduzeća koja rade na unaprjeđenju prodaje na takav način da povećavaju svoje zaduženje kod dobavljača. Tako je vidljiva dobit od prodaje, ali dug prema dobavljačima je „skriven" dok ne postane prekasno.

Akutna kriza – simptomi krize su vidljivi, uočljivi i mjerljivi, te dolazi do borbe sa već uznapredovalom krizom. U ovoj fazi je izlazak iz krize vidljiviji nego u prethodne dvije faze kada kriza još nije u potpunosti identificirana.

Postoje tri tipa poduzeća koje najčešće zahvaćaju krize.[89] Prvi tip su mala poduzeća koja ne ostvare razinu poslovanja koja je odgovarajuća. Takva poduzeća posluju kratko vremensko razdoblje i mnogo ih propadne već u prvih 5 godina poslovanja. Drugi tip su ona poduzeća koja su dovoljno velika i često se susreću sa brzim rastom prije propadanja. Propast ovakvih poduzeća je rjeđa od propasti prvog tipa, ali se događaju uz veliku pozornost medija i prilično su poznate. Treći tip su velika poduzeća sa dužim vremenskim razdobljem poslovanja. To su ona poduzeća koja su nekada bila uspješna, ali su postala spora u prilagođavanju na promjene i izgubila kontakt s potrebama kupaca.

Kod poslovne krize postoje veliki nedostaci u menadžmentu i kontroli. U slučaju krize poduzeće gubi svoju financijsku poziciju. Poduzeća u propadanju često se pokušavaju spasiti na način da imaju planove rasta kojima misle pokriti problem povećanjem prihoda uz

[88] Sučević, D. (2010): Krizni menadžment: Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, S primjerima iz prakse, Lider, Zagreb, str. 12.
[89] Argenti, J. (1976): Corporate Collapse: The Causes and Symptoms, str. 159., prema Sučić (2010), str. 13.

zadržavanje jednakih rashoda. Nažalost, to nije tako jednostavno jer je u tome stadiju poduzeće već uvelike zaduženo.

3.1.1. Utjecaj kriznih situacija na poslovanje hotelskog poduzeća

Kriza je potpuno normalna pojava i potrebno ju je pretvoriti u priliku za poboljšanje poslovanja poduzeća te poboljšanje ili formiranje novih strategija. Ona ne utječe samo na sliku poduzeća već i na sposobnost daljnjeg djelovanja.[90]

Kao što je već prije navedeno, kriza predstavlja opasnost za opstanak poduzeća. Utjecaj krize na poduzeća vidljiv je kroz ugrožavanje platežne sposobnosti, nelikvidnost, neostvarivanje profita, gubitak, pad profitabilnosti, smanjenje tržišnog udjela i pad prodaje.

Ugrožavanje platežne sposobnosti poduzeća vodi prema likvidnosti, tj. poduzeće više nije u stanju podmirivati svoje obveze. Ona predstavlja trajnu nesposobnost poduzeća. Neostvarivanje profita i poslovanje s gubitkom vodi prema smanjenju kapitala, posebno ako nema dodatnih priljeva. Svi ovi događaji vode do toga da se poduzeće previše zaduži i to je jedan od osnovnih uzroka i problema krize. Kada se posluje sa gubitkom, dolazi i do gubitka konkurentnosti, te do smanjenja tržišnog udjela i samim time pada i prodaja poduzeća.

Najvažnija područja u kojima su vidljivi simptomi krize su financijsko područje i područje ostvarivanja učinaka.[91]

Što se tiče financijskog područja simptomi krize su:

- Smanjenje likvidnosti,
- Smanjenje rentabilnosti,
- Smanjenje novčanog toka,
- Povećanje zaduženosti,
- Pad prometa.

[90] Novak, B. (2001): Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Priručnik za krizne odnose s javnošću, Binoza Press, Zagreb, str. 30.
[91] Picot, G., Aleth, F.(1999): Unternehmenskrise und Insolvenz: Vorbeugung, Turnaround, Sanierung, Beck, München

Kvalitativni simptomi krize unutar poduzeća su:

- Problemi u isplatama plaća – zaposlenici osjete da je poduzeće u krizi tek kada počnu problemi s isplatama plaća.
- Odlazak kadrova – kvalitetni kadrovi odlaze iz poduzeća jer nemaju dovoljno jaku motivaciju, menadžment poduzeća nije dobar, poduzeće nema jasnu viziju i ciljeve.
- Pad prometa – posljedica je financijskih problema i gubitka ugleda.
- Tehnološki zaostanak – financijski problemi uskraćuju resurse za obnavljanje tehnologije.

Kvalitativni simptomi krize izvan poduzeća:

- Problemi s isplatama dobavljačima – oni su prvi koji mogu primijetiti da se poduzeće približava suočavanju s krizom.
- Kašnjenje s isporukama – uzrokovano nedostatkom materijala
- Pad kvalitete prodaje i usluga – uzrokovano je zastarjelom tehnologijom i kašnjenjem u isporukama
- Negativan publicitet – kada poduzeće zahvati ozbiljna kriza dolazi do medijske pozornosti i negativnog publiciteta.

U području ostvarenja učinaka simptomi krize su:

- Područje prodaje – gubitak tržišnog udjela, onemogućena promocija usluga i proizvoda.
- Područje nabave – kašnjenje isporuka
- Područje proizvodnje – smanjenje proizvodnosti i visoki fiksni troškovi.
- Područje zaposlenika – nezadovoljstvo radnim uvjetima, niska motiviranost, štrajkovi, veliki broj pogrešaka u radu.
- Tehnološko područje – zastarjela oprema, kvarovi, visoki troškovi održavanja, nemogućnost ulaganja u razvoj.

3.2. Pojam i značenje kriznog menadžmenta

U suvremenim poduzećima krizni menadžment postaje uobičajeni integrirani dio svakoga menadžmenta i cjelokupnog upravljanja poduzećem. Bavi se procjenom nastanka rizika te

otkriva potencijalne prijetnje i prilike u okruženju. Sastoji se od dobro definiranih koraka koji pomažu pri donošenju odluka i ima odlučujuću ulogu u rješavanju krize. Može se primijeniti u bilo kojoj situaciji u kojoj postoje neželjeni i neočekivani rezultati koji imaju mogućnost značajnog učinka.

Krizni menadžment predstavlja skup funkcija i procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti potrebne načine koji će omogućiti sprječavanje krize i učinkovitu reakciju te njeno uspješno rješavanje uz minimalne posljedice i povratak u normalno stanje.[92]

Krizni menadžment se organizira s ciljem postavljanja strategija koje će pomoći poduzeću ako dođe do potencijalnih kriza. On predstavlja nauku koja ima cilj predvidjeti i zaštiti od mogućih opasnosti. Ako do krize ipak dođe, služi da bi se pravilno rukovodilo resursima kako bi se izvršila sanacija, ali i da se osigura da se ne ponove. On umanjuje potencijalne štete koje se mogu dogoditi poslovanju poduzeća i uspostavlja kontrolu nad situacijom.

Postoje dvije vrste kriznog menadžmenta,a to su preventivni menadžment i reaktivni menadžment. Preventivni menadžment je menadžment čija je aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća. Aktivnosti reaktivnog menadžmenta usmjerene su na očuvanje temeljnih varijabli nakon što je kriza već nastala, kao što su održavanje likvidnosti i uspjeha.[93]

Zadaci kriznog menadžmenta nisu nimalo jednostavni. Protežu se sve od postavljanja preventivnih mjera koje umanjuju mogućnosti za nastanak krize, pa sve do upravljanja krizom, ublažavanja utjecaja i šteta, te saniranja djelovanja krize. Brzo djelovanje kod pojave krize odlika je dobro uspostavljenog kriznog menadžmenta, a vodi prema rješavanju problema sa minimalnim posljedicama.

Zadaća kriznog menadžmenta je da[94]:

- Identificira i procjeni slabe točke organizacije jer se gotovo uvijek kriza može predvidjeti,
- Spriječi da se moguće opasnosti i rizici pretvore u krizu,

[92] Kešetović Ž., Toth I. (2012): Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str. 263
[93] Osmanagić Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb
[94] Tafra – Vlahović, M. (2011): Upravljanje krizom, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 52

- Izolira utjecaje koje kriza ima,
- Kontrolira štete koje kriza uzrokuje,
- Izradi procjene mogućnosti oporavka,
- Izradi krizni plan jer je on važan dio cjelokupnog menadžmenta,
- Odredi početak krize i mjere koje je potrebno poduzeti jer je brzo djelovanje ključ uspjeha u borbi s krizom,
- Odabere strategije kojima će se voditi u borbi s krizom,
- Učinkovito vodi komuniciranje,
- Praćenje krize i prilagođavanje promjenama.

Iako kriza predstavlja negativnu i lošu situaciju, uvijek postoji mogućnost da se u krizi pronađe prilika za poboljšanje i unapređenje poslovanja, jačanje vodećih sposobnosti i boljeg donošenja odluka. Neke od mogućih koristi uzrokovane krizom su bolji odnosi sa dionicima, potrošačima i zaposlenicima, uvođenje potrebnih promjena u poslovanje i slično.

3.3. Negativni događaji kao uzroci kriznih situacija

Sama kriza je situacija u kojoj se poduzeće može naći svojom vlastitom krivnjom, ali i iznenada, pod utjecajima vanjskih faktora na koje poduzeće ne može utjecati i koje nije bilo u mogućnosti predvidjeti.

Na nastanak krize može utjecati mnoštvo događaja, kao što su pad prodaje, recesija, nesposobnost podmirivanja obaveza, ne-konkurentnost i pogreške u donošenju odluka.

Izvori nastanka krize se najčešće dijele na vanjske i unutarnje izvore. Međutim, česti uzrok krize je kombinacija ova dva izvora. Da bi se uzroci mogli točno odrediti potrebno je provesti analizu stanja unutar poduzeća.

3.3.1. Vanjski uzroci krize

Vanjski uzroci leže u nepovoljnom makro-okruženju okoline poduzeće i ne mogu se spriječiti jer poduzeće ne može utjecati na razvoj događaja. Važno je razviti instrumente koji će na vrijeme otkriti promjene u okruženju koje mogu negativno utjecati na poduzeće.

Vanjski uzroci mogu biti prirodne katastrofe, kao požari, potresti, poplave, te promjene u politici i ekonomiji. Promjene u politici i ekonomiji nisu jednako razarajuće kao prirodne katastrofe, ali mogu utjecati na razvoj i rast poduzeća.

Krizni menadžment mora poznavati dijelove svojega okruženja koje treba nadzirati da bi poduzeće doživjelo uspjeh. To su ključni dijelovi makro-okruženja (demografsko, ekonomsko, tehnološko, političko-pravno i društveno-kulturalno), te značajni dijelovi mikro-okruženja (klijenti, konkurenti, dobavljači i distribucijski kanali), koji utječu na sposobnost poduzeća da se ostvari na tržištu.[95]

Ekonomsko okruženje

Bilo kakve nepovoljne promjene u ekonomskom okruženju često utječu na uspješnost i poslovanje raznih poduzeća. Turistička industrija je vrlo ovisna o stanju globalnog gospodarstva i ekonomije. Turizam se smatra luksuznom robom i na turističku potrošnju uvelike utječe razina zaposlenosti. Neki od događaja u ekonomiji koji utječu na turističku industriju su:

- Nezaposlenost,
- Inflacija,
- Opći pad potražnje,
- Porast kamatne stope,
- Nepovoljne promjene u tečajevima,
- Pad kupovne moći i slično.

[95] Kotler, P., Bowen, T.J., Makens, C, J. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 95.

Političko-pravno okruženje

Na političko i pravno okruženje utječe država i Vlada sa svojim odlukama. Politička nestabilnost i unutarnji i međudržavni sukobi uvijek imaju razorno djelovanje na turizam.[96] Politika države određuje uvjete i okolnosti pod kojima će poduzeće obavljati svoje aktivnosti. Primjeri političkih promjena mogu biti državni udari, promjene političkog uređenja, nacionaliziranje privatnog vlasništva i slično.

Sve veći politički problem postaju i teroristički napadi. Turizam je zbog svoje veličine i međunarodnog opsega potencijalna meta terorističkih napada. Oni rezultiraju manjim brojem posjetitelja i praznim hotelima.

Samo poslovanje određenog poduzeća uređuje se propisima i zakonima koje donosi vlada države. Moraju postojati definirani pravni okviri kako bi poduzeća mogla nesmetano obavljati svoje aktivnosti.

Socijalno okruženje

Društveno okruženje se odnosi na stavove ljudi, njihove želje i očekivanja, stil života, starosnu i spolnu distribuciju, razinu obrazovanja i običaja u određenoj skupini.[97] Svaka država ima neke svoje određene vrijednosti i one se odražavaju na sve subjekte, kako pojedince, tako i poduzeća i organizacije.

Promjene u socijalnom okruženju se mogu predvidjeti, za razliku od političkih i ekonomskih promjena, ali njihov spor razvoj predstavlja problem jer se ne zna kada su točno te promjene nastupile.

Tehnološko okruženje

U suvremenom svijetu tehnologija predstavlja temelj poslovanja. Pojavom tehnologije, informacijskih sustava i telekomunikacija došlo je do preokreta na tržištu, te poduzeća moraju biti u skladu s tehnološkim razvojem kako bi poslovali na učinkovitiji način. Razvoj tehnologije utjecao je na smanjenje vremena potrebnog za proizvodnju, smanjenje troškova, smanjenje cijena određenih proizvoda i slično.

[96] Moutinho, L. (2005): Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb, str. 61.
[97] Kaplan , R.S. , Norton, D.P. (2001): The Strategy –Focused Organisation, Harvard Business School Press, Boston

Kako se tehnologija mijenja i razvija se nabolje, tako i njena cijena raste. Mnoga poduzeća to ne mogu pratiti i financirati te će doći do zaostajanja za konkurentima, te u krajnjem slučaju, do propadanja poduzeća.

Konkurencija

Većina poduzeća se nalazi u stalnoj borbi s konkurencijom. Konkurenti se bore na razne načine, kao što su sniženje cijena, novi proizvodi, spajanje dvaju ili više konkurenata i slično. To sve predstavlja prijetnju poslovanju poduzeća. Potrebno je da menadžment budno prati promjene u konkurenciji i da na vrijeme poduzima potrebne akcije.[98]

Prirodni uzroci krize

Krizu mogu prouzročiti i događaji za koje nije kriv čovjek, kao što su poplave, požari, potresi i slično.

3.3.2. Unutarnji uzroci krize

Krize koje uzrokuju unutarnji problemi češće su od onih koje uzrokuju vanjski događaji.

Menadžment

U mnogim slučajevima uzrok krize se dogodi unutar poduzeća. Menadžment zastupa interese poduzeća s ciljem ostvarenja uspjeha. Prema Bibeaultu[99] menadžment je direktan ili indirektan uzrok krize u 8 od 10 slučajeva.

Postoji mišljenje da zaposlenici napreduju do onih mjesta dok god ne dođu na mjesto za koje nisu sposobni. Zbog toga se nerijetko dogodi da na mjestu menadžera bude osoba koja nije sposobna za tu vrstu posla. Zbog toga postoji mogućnost da se pogrešno donesu odluke važne za poslovanje poduzeća ili da ciljevi budu nejasno definirani. Samim time, strategija je pogrešno definirana. Poduzeće može krivo odrediti svoja ulaganja i investirati u pogrešne aktivnosti.

[98] Sučević, D. (2010): Krizni menadžment: Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, S primjerima iz prakse, Lider, Zagreb, str. 16.
[99] Ibid., str. 22.

Da bi se spriječile loše odluke menadžmenta i loše poslovanje, potrebno je da raste značaj profesionalnog menadžmenta i timskog rada.

Organizacija

Organizacijska struktura za određeno poduzeće može biti neprimjerena. Ne odgovara svaka organizacija svakom poduzeću. Potrebno je poduzeće organizirati na onaj način koji najviše odgovara poslovanju i željenim ciljevima. Nerijetko se dogodi da organizacija nije efektivna ni efikasna pa poduzežće ima visoke fiksne troškove. Nekada u poduzeću ne postoje jasno određene ovlasti i neki procesi traju preduge i mogu biti preskupi. Sve to utječe na uspjeh poduzeća.

Zaposlenici

U mnogim slučajevima može se dogoditi da menadžment poduzeća nije dovoljno stručan i kompetentan. U nekim poduzećima ne postoji sustav razvoja zaposlenika, i zbog toga zaposlenici nemaju visok stupanj motivacije za napretkom i ostvarivanjem ciljeva.

Jedan od uzroka krize može biti otpuštanje zaposlenika ili smanjivanje njihova broja. Takve situacije rezultiraju napetošću i nezadovoljstvom, a nezadovoljni zaposlenici imaju velike mogućnosti nanošenja štete poduzeću, čak veće nego kupci. S obzirom da poznaju organizaciju rada, mogu namjerno koristiti svoje znanje u slabljenju kvalitete rada.[100]

Ako se nezadovoljstvo zaposlenika oduži, može negativno utjecati na njihovu produktivnost, sigurnost i profitabilnost.

Proizvodnja

Proizvodi i usluge poduzeća mogu biti zastarijeli i neprikladni za tržišta na kojima obavljaju svoju djelatnost što dovodi do pada kvalitete. U nekim slučajevima poduzeće pokuša promijeniti svoje poslovanje i razviti nove proizvode i usluge, ali se dogodi neuspjeh. Tada poduzeće ostane sa troškovima koje ne može pokriti i propada.

Prodaja

Poduzeće može krivo procijeniti buduće potrebe svojih potencijalnih kupaca i to dovodi do pogrešnog poslovanja i politike cijena. Pad profita dovodi do toga da poduzeće sa dugoročnim

[100] Ibid,, str. 27.

troškovima. Može se dogoditi da marketing poduzeća nije dovoljno dobar i da su metode prodaje i oglašavanja loše i ne privlače kupce i korisnike.

Financije

Ako uprava poduzeća nije u skladu, to se vidi na financijskim mogućnostima i stanju poduzeća. Loša financijska situacija djeluje na cijelo poduzeće i ima loše rezultate, te može pokrenuti lančane reakcije koje vode u krizu.

Može se dogoditi da menadžment kontrolira financije kako njemu odgovara, bez nekog određenog sustava.

Što se tiče financija, uzrok krize može ležati u nedovoljnom vlastitom kapitalu. Porast troškova može dovesti do nedostataka financija i do lošeg nadzora nad likvidnošću poduzeća. Manjak kontrole onemogućava da se sustavno prate troškovi i da se njima racionalno upravlja. Poduzeća često kreću u realizaciju nekog projekta bez prethodne analize rizika.

U situacijama kada su financije nestabilne, kredibilitet poduzeća pred dioničarima i partnerima je sve lošiji, a ponos zaposlenika pada, što ima loš utjecaj na produkivnost.

Da bi se kriza koja nastaje zbog loših financija izbjegla potrebno je da poduzeće ima planove i određuje budžete, da prati ključne točke poslovanja i da predviđa novčani tijek poduzeća.

Visoki troškovi

Ako poduzeće ima visoke troškove kroz neki određeni dugi period poslovanja, izvjesno je da će ga dopasti problemi. Još veći problem je ako ima veće troškove od konkurencije jer ostvaruju lošije rezultate. Najčešći uzroci visokih troškova su nedjelotvorni procesi koji se odvijaju u poduzeću, a to su: slaba produktivnost, neodržavanje, loša prodaja, slab marketing i slično.

3.4. Upravljanje rizicima

Neizvjesnost je dio života, tako da je i poslovanje svakog poduzeća pod neizvjesnošću. Ona se pojavljuje zbog događanja na tržištu koja se ne mogu predvidjeti, politike, ekonomije i brojnih dugih razloga.

Upravljanje rizicima se odnosi na preventivno djelovanje i predviđanje događaja u budućnosti s ciljem minimiziranja mogućnosti nastanka krize. Upravljanju rizicima se sve više posvećuje pozornost. Sama globalizacija, sve veća konkurentnost na tržištu te jačanje poduzetničkih aktivnosti, predstavljaju poticaje za razvoj ovog područja.[101]

Za prevenciju nastanka krize važno je upravljanje opasnostima u okolini jer praćenjem događaja u svojoj okolini poduzeće pravodobno ima uvid u to što može iskoristiti kao priliku, a što mu može biti prijetnja. Većina kriza nastaje jer se ne daje potrebna pozornost događajima koji se odvijaju u okruženju poduzeća. Što se prije otkriju mogući problemi, to ih se prije može nastojati sanirati. Suradnja između poduzeća i javnosti pomaže pri praćenju događaja, a uključivanje javnosti u pripreme za krizne situacije pomaže pri njihovom rješavanju[102].

Međutim, praćenje okoline nije dostatno jer poduzeće nema utjecaj na sve što se događa u njegovoj okolini, te se svejedno mora pripremati na moguće krize. Čak i ono samo može dovesti do krize svojim odlukama i lošim poslovnim potezima. Upravo je to ono zbog čega je potrebno predvidjeti posljedice poslovanja i biti spreman na njih.

Tradicionalno upravljanje rizicima ima slijedeća obilježja:[103]

- Ono je ad hoc aktivnost (menadžment reagira nakon spoznaje rizika),
- Usmjereno je prema unutra (neučinkovito osoblje je primarni izvor rizika),
- Orijentirano je na financijsko-ekonomske rizike,
- Svaka funkcija i svako područje analizira se odvojeno s obzirom na rizike,

Dok suvremeno upravljanje rizicima ima iduća obilježja:

- Vrednovanje rizika je kontinuiran proces,
- Svi su uključeni u upravljanje rizicima
- Menadžment preuzima odgovornost za vrednovanje i upravljanje,
- Upravljanje je usmjereno te neprihvatljive rizike reducira na prihvatljivu razinu ili ih izbjegava.

[101] Osmanagić Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 59.
[102] Novak, B. (2001): Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Priručnik za krizne odnose s javnošću, Binoza Press, Zagreb, str. 29.
[103] Ibid., str. 61.

4. KRIZNE STRATEGIJE UPRAVLJANJA HOTELSKIM PODUZEĆEM

Riječ strategija potječe od starogrčke riječi „*strategus*“, a obilježava nekoga tko ima visoki vojni čin. U povijesti se uglavnom odnosila na vojne vještine i politiku vođenja ratova. Danas strategija predstavlja način na koji je potrebno koristiti resurse da bi se maksimalno iskoristile prednosti uz minimiziranje gubitaka.[104]

Da bi se strategija formulirala vrlo je važno da menadžment analizira i razumije okolinu poduzeća da bi mogao donijeti odluku. Sagledavaju se svi važni elementi kao što su vizija, misija, ciljevi i slično. Potrebno je saznati odgovore na pitanja prema čemu poduzeće ide, koja je temeljna svrha poslovanja, na koji način će poduzeće stići tamo gdje treba i slično.

Poduzeća koja provode pripreme za krizne situacije, imaju krizni tim i osobu koja je zadužena za koordinaciju tijekom krize, imaju uspostavljene procedure kontrole i akcije prevencije, provode treninge za zaposlenika, posjeduju veću spremnost na krizne situacije.[105]

Međutim, ništa od navedenog ne štiti u potpunosti od kriznih situacija. Ovi postupci i mjere osiguranja služe da bi se u slučaju krize poduzeće lakše nosilo sa njom, i da bi imalo već pripremljen plan koje akcije je potrebno poduzimati.

4.1. Koncepcija kriznog upravljanja

Na nacionalnoj razini, krizno upravljanje je najjače usmjereno na one krize koje mogu utjecati na državu u cjelini, one koje mogu ugroziti živote stanovnika, na ratne situacije i slično. Postoje mnoge državne organizacije koje štite interese države, kao što su oružane snage, pravosuđe i obrana[106].

[104] Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 161.
[105] Tafra – Vlahović, M. (2011): Upravljanje krizom – Procjene, planovi, komunikacija, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 113.
[106] Ogorec, M. (2010): Izazovi kriznog upravljanja, Veleučilište Velika Gorica, str. 84.

4.2. Faze kriznog menadžmenta

Postoje tri stadija krize[107]:

- pred-kriza – prevencija i planiranje,

- kriza – implementacija strategija,

- Post-kriza – evaluacija i povratna informacija.

Svaka faza mora imati svoju bazu znanja i podataka kako bi mogla djelovati na najbolji mogući način. Na prva dva stadija je potrebno obratiti više pažnje jer su mnogo važniji od posljednjeg stadija. Svakako, sva tri stadija su povezana u jedan poseban sustav.

Okvir znanja za krizni menadžment

AD 1. Prevencija nastanka krize i planiranje

Preventivno djelovanje predstavlja formuliranje strategije kriznog menadžmenta koja će dovesti do poduzeće do veće mogućnosti za izbjegavanje budućih mogućih kriza te povećava mogućnosti poduzeća da prebrodi krizu ukoliko do nje dođe. Predviđanje budućih događaja je od ogromne važnosti jer se na taj način najbolje mogu uvidjeti uzroci koji dovedu do krizne situacije, te njene posljedice.

Da bi se mogle planirati i ustrojiti preventivne mjere, potrebno je da poduzeće pristupi mogućim krizama na način da preslika neke stvarne situacije na poduzeće i planirati kakve situacije bi se mogle dogoditi. To podrazumijeva studije prijašnjih negativnih događanja te proučavanje promjena na globalnoj razini i promjena na nacionalnoj razini kako bi se mogle predvidjeti situacije koje bi mogle djelovati na samo poduzeće. Kada se utvrde mogući scenariji potrebno je utvrditi i kolika je vjerojatnost da se oni dogode. Potrebno je znati koji vanjski izvori su potrebni da bi poduzeće bilo u potpunosti pripravno na moguće krize. Te prognoze uključuju razne stručnjake koji imaju razvijeno znanje o kriznom menadžmentu.

U turističkom sektoru općenito podaci i informacije su široko raširene i posjeduju ih mnoge organizacije. Zbog toga je planiranje i koordinacija vrlo složeno. Svaka faza krize zahtjeva

[107] Ritchie, W. B. (2016): Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourisim industry, Elsevier

različite informacije, te je pozorno praćenje, razumijevanje i dijeljenje informacija od ključne važnosti.

Baza znanja u turizmu se sastoji od dva glavna izvora. Prvi su izvori informacija od prijašnjih kriznih situacija koji se prenose praksama i „mouth to mouth“ načinom prenošenja informacija. Koriste se da bi se podigla razina svijesti o određenim događajima i kao pomoć pri donošenju odluka u vrijeme krize. Drugi izvor su znanja koja se koriste na drugim lokacijama i u drugim destinacijama, koji mogu biti od pomoći pri određenim vrstama krize. Koristeći ova dva izvora kombiniraju se povijesne i nove informacije korisne za prevenciju. Organizacija mora znati koje informacije su potrebne i tko ih točno treba. Razvoj određenih standarda i protokola koji će se koristiti u slučaju krize je važan.

AD 2. Implementacija kriznih strategija hotelskih poduzeća kao odgovor na krizu

Kriza je situacija u kojoj se vodi borba za opstanak poduzeća. U takvim uvjetima potrebno je težiti stvaranju mogućnosti za opstanak. Postoji nekoliko kriznih strategija, ali su dvije temeljne:[108]

a) Strategija konsolidacije i obnavljanja
b) Strategija napuštanja djelatnosti

Strategije konsolidacije i obnavljanja

Svrha ove strategije je da poduzeće preživi na način da se podigne i poboljša njegova konkurentska sposobnost. U kratkom roku, učinkovite su konsolidacijske strategije koje su utemeljene na smanjivanju troškova, povećanju prihoda i redukciji imovine. Ovakva strategija temelji se na identifikaciji zdrave poslovne jezgre koju treba sačuvati, one koju treba odbaciti te one koju treba razvijati.[109]

Neke od aktivnosti u ovako definiranoj strategiji su: promjena menadžmenta, smanjenje izdataka, centralizacija odlučivanja, smanjenje zapošljavanja, otpuštanje osoblja, veća kontrola troškova i zaliha.

[108] Buble, M., et al. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str.121.
[109] Ibid., str. 122.

Strategije konsolidacije trebaju dovesti do učinkovitije organizacije, jačih konkurentnih sposobnosti, fokusom na osnovne djelatnosti, osposobljavanja radne snage, s ciljem da sve to učini poduzeće jačim.

1. Strateški zaokret

Cilj ove strategije je ponovno uspostaviti sklad između poduzeća i okoline promjenom strateške pozicije. Iako se strategije rijetko kada mijenjaju jer poduzeća slijede one koje su uspješne, u slučaju gubitka prednosti na tržištu, nužno je mijenjati strategiju poslovanja. Strateški zaokret se izabire u slučaju kada je kriza očita i kada je sama egzistencija poduzeća ugrožena. Potrebne su brze i radikalne promjene.

Ova strategija vrijedi samo u onim situacijama kada je poduzeće koje je zahvaćeno krizom vrijedno spašavanja, tj. kada su koristi od zaokreta veće od likvidacijske ili prodajne vrijednosti.

2. Probir i fokusiranje

Cilj ove strategije je povećanje profita u kratkom roku i poboljšanje dugoročnih izgleda za opstanak.[110] Njome se stvaraju održive konkurentske prednosti putem selektivnih strateških rješenja.

Ova strategija se koncentrira na jačanje položaja u onim segmentima u kojima je poduzeće već uspješno, dok u međuvremenu napušta one djelatnosti koji su manje uspješni.

Strategija probiranja može prerasti u strategiju fokusiranja, kod koje se poduzeće fokusira na samo jedan segment.

3. Kontrakcija

Ovom strategijom se smanjuje veličina poduzeća i ima za cilj repozicioniranje poduzeća kroz razvrstavanje resursa i imovine na novi način. Smanjenjem poduzeća ono postaje fleksibilnije i lakše se prilagođava promjenama. Ova strategija pruža poduzeću mogućnost da se riješi onih dijelova i segmenata koji predstavljaju smetnju dostizanju ciljeva.

Kontrakcijom se prodaje ili dio poduzeća ili se prodaje dio imovine poduzeća. Može se prodati dio poduzeća koji ne donosi nikakav profit ili se može prodati dio zgrada, zemlje i

[110] Ibid., str.123.

opreme koji više nisu potrebni za obavljanje djelatnosti. Na taj način poduzeće može na brz način zaraditi određena sredstva koja ulaže u onaj dio posla koji odluči razvijati.

Strategije napuštanja djelatnosti

Ako je iz razvoja krize vidljivo da poduzeće neće uspjeti prebroditi krizu, onda može napustiti tu djelatnost prodajom, gašenjem poduzeća ili se može prebaciti na neku drugu djelatnost u kojoj ima veće prilike za uspjeh.[111]

1. Strategija ubiranja plodova

Ova strategija je moguća ako se poduzeće iz djelatnosti odluči povući postupno, a ne odmah. Ovo je posebna strategija kojom se želi maksimizirati kratkoročni poslovni rezultat poduzeća.[112] Menadžment na razne načine nastoji povećati svoju dobit, kao što su smanjenje ulaganja, broja proizvoda i usluga, eliminiranje kupaca i slično.

Strategija ubiranja plodova se primjenjuje u onim slučajevima kada se ozbiljno razmatra izlazak iz industrije i kada se ta situacije želi iskoristiti na najbolji mogući način. Ulaganja i troškovi se režu na najmanju razinu i na taj način se povećavaju priljevi novca. Ona završava gašenjem ili likvidacijom poduzeća.

2. Prodaja poduzeća ili dijela poduzeća

Ovakva strategija je poželjna kada ne postoji nikakva prednost poduzeća i ako postoje neki financijski problemi zbog kojih je bolje prodati poduzeće. Prodaju je najbolje obaviti u ranim stadijima krize, dok gubici još nisu preveliki jer se na taj način može postići bolja tržišna cijena.

3. Gašenje poduzeća ili dijela poduzeća

U slučaju da je izlazak iz industrije jedina moguća opcija, onda je najbolje provesti likvidaciju poduzeća, tj. ugasiti cijelo poduzeće ili samo neke njegove dijelove.

Likvidacija je obustavljanje postojanja poduzeća ili dijelova poduzeća prodajom imovine i potpunim obustavljanjem poslovanja.[113] Likvidacijom je poželjno unovčiti imovinu poduzeća i podmiriti dugove. Cilj je da nastale štete budu svedene na najmanju moguću razinu.

[111] Ibid., str. 124.
[112] Ibid,
[113] Ibid., str. 125.

Ova strategija uzima se u obzir tek kada u nijednoj drugoj nije vidljiv izlaz.

AD 3 Evaluacija i povratna informacija

Gotovo svaka kriza za sobom ostavi posljedice i nered. Potrebno je utvrditi kraj krize te započeti sa oporavljanjem. U ovom stadiju, provjerava se kakav je i koliko učinkovit bio odgovor na krizu i je li se u određenim trenucima djelovalo na pravi način. Načini za evaluaciju mogu biti mjerenje i praćenje poslovnih pokazatelja (profit, prodaja, proizvodnja i slično). Mogu se uzeti u obzir prijedlozi i primjedbe zaposlenika i potrošača, npr. kroz anketu gdje će oni zapisati svoje stavove. U fazi evaluacije korisno je održati fokus grupu kako bi se procijenilo kako je poduzeće upravljalo krizom.[114]

Kada je kriza konačno gotova pristupa se ovim koracima[115]:

- Prilagođavaju se dokumenti i procedure i analizira se učinjeno,
- Poboljšaju se planovi kako bi poduzeće bilo što spremnije na krizu (treninzi, krizni tim, plan komunikacije),
- Poboljšava se krizni plan i plan upravljanja krizom od početka.

4.3. Krizno komuniciranje u hotelskom poduzeću

Plan komunikacije u kriznoj situaciji nije ništa manje važan od planiranja strategije koja će dovesti do rješavanja krize. Naprotiv, ono je važan dio kriznog menadžmenta. Komunikacija predstavlja svako verbalno ili neverbalno ponašanje osobe koje je usmjereno prema drugoj osobi. Krizno komuniciranje se definira kao razmjena informacija i mišljenja prije, tijekom i nakon krizne situacije[116]. Ono uključuje pojedince i skupine, te organizacije koje mogu biti od pomoći pri rješavanju krize.

Loša komunikacijska strategija često može biti pogubna za rješavanje krize jer mnogo različitih ljudi sudjeluje u njoj. Posebnu pažnju je potrebno obratiti na medije koji mogu

[114] Tafra – Vlahović, M. (2011): Upravljanje krizom – procjena, planovi, komunikacija, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 220.
[115] Ibid.
[116] Bulajić, M.: Krizno komuniciranje, osvrt, preuzeto sa: http://www.dku.hr/000archive/2012/wp-content/uploads/2012/09/KRIZNO-KOMUNICIRANJE-I-UTJECAJ-MEDIJA.pdf

potaknuti krizu. Što se tiče odnosa s javnošću, važni elementi kod komunikacije u krizi su da se odredi javnost kojoj će se poduzeće obratiti, hoće li to biti putem medija, samo poslovnoj javnosti ili interno. Za svaku određenu skupinu potrebno je pripraviti različite poruke koje ih zanimaju, a koje će sadržavati odgovor na ono što se dogodilo, što se trenutno poduzima i što će se poduzeti da bi se situacija riješila.

Aktivnosti koje menadžment treba poduzeti kod planiranja komuniciranja u kriznoj situaciji su:

- Plan komuniciranja prije nastanka krize,
- Plan komuniciranja tijekom krize,
- Plan komuniciranja nakon krize.

4.2.1. Plan komuniciranja prije nastanka krize

Komuniciranje prije krize predstavlja prevenciju .

Plan komunikacije prije nastanka krize mora se sastojati od nekoliko bitnih elemenata[117].

Prvi je sastavljanje kriznog tima koji će se sastojati od menadžmenta hotela i stručnjaka za komuniciranje u kriznim situacijama. Oni će zajedničkim djelovanjem i donošenjem odluka iskomunicirati rješavanje krize. Sastavljanjem tima unaprijed se olakšava djelovanje kada kriza nastupi. Potrebno je testirati tim kroz razne treninge koje im pomažu da lakše donesu odluke kada nastupi prava krizna situacija.

Drugi je sama komunikacija unutar poduzeća. Tim mora prikupiti sve relevantne informacije koje su ključne za izlazak iz krize, a svaki zaposlenik mora biti upućen u razvoj krizne situacije.

Treći bitan element je određivanje glasnogovornika i njegovo osposobljavanje. On mora biti pažljivo odabran i educiran kako bi vjerodostojno interpretirao stanje koje u kojem se poduzeće nalazi. Osoba koja vodi odnose s javnošću mora biti profesionalna te uključena u odluke tvrtke. Ona je prva na udaru i predstavlja štit koji brati poduzeće i zaposlenike od napada na ugled. Glasnogovornik mora prenijeti informacije javnosti najjasnije što može,

[117] Ibid.

izbjegavajući žargon i tehničke termine, te ne smije biti nervozan pred kamerama i mora biti razgovijetan.

Četvrti element je edukacija svih članova tima koji sudjeluju u kriznoj situaciji. Zaposlenici bi trebali proći obuku koja će ih naučiti kako komunicirati s medijima i javnošću u slučaju krize.

U prvom stadiju, planu komunikacije prije krize, potrebno je da poduzeće odredi poruke koje će širiti kada nastupi kriza. Tim bi trebao moći predvidjeti kakve vrste kriza mogu ugroziti poduzeće, te samim time i sastaviti poruke koje bi im bile od pomoći u tim slučajevima.

4.2.2. Plan komunikacije tijekom krize

Komunikacija tijekom krize je neizbježna, a komunikacija nije uvijek jednaka. Nekada će biti potrebno da se komunicira kontinuirano sa svim javnostima, a nekada će biti potrebno da se ne komunicira sa svim javnostima jer bi to odmoglo u danoj situaciji.

Kada nastupi kriza, potrebno je u što kraćem roku dati odgovore na pitanja što se točno dogodilo, to se poduzima i što će se poduzeti da se kriza ublaži.

Temeljni cilj komunikacije tijekom krize je da zaštiti ugled poduzeća, te da privuče medijsku pozornost kako bi poduzeće pravovremeno objavilo javnosti novosti.

Za početak, nastanak krize se ne smije pokušavati prekriti, jer će se kad-tad otkriti, već je potrebno priznati da je kriza nastala i suočiti se sa njom. Kada ona nastupi, na red dolazi upotreba kriznog plana komunikacije koji se definira prije nastanka krize kao preventivna mjera. Potrebno je definirati činjenice koje će se izložiti javnosti, te sazvati konferenciju za novinare. Na taj način se kontrolira cijela situacija i poduzeće se štiti od neželjenih i pogrešnih zaključaka[118].

U sadašnjim vremenima tehnologija ima velik utjecaj i zbog toga informacije kolaju mnogo brže, te ništa ne može ostati neprimjećeno na duže vrijeme. Da bi se spriječila mogućnost da se uništi ugled poduzeća, te da se izbjegnu negativna nagađanja, potrebno je reagirati u što

[118][118] Novak, B. (2001): **Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima**, Priručnik za krizne odnose s javnošću, Binoza Press, Zagreb, str. 159/160

kraćem roku te dati odgovor na sva važna pitanja. Najvažnija su prva 24 sata od nastanka krize, a upravo su prva dva sata najkritičnija[119].

S obzirom da na početku krize ne postoji mnogo činjenica postoji mogućnost da dođe do „informacijske praznine“ koju je potrebno ispuniti da ne bi došlo do raznih glasina koje će biti na štetu poduzeću. Tijekom te praznine, mediji sami pokušavaju doći do nekih informacija koje ne moraju biti točne. Zbog toga, te praznine s moraju popuniti ključnim informacijama koje moraju biti definirane unaprijed. Upravo zbog ovakvih situacija potrebno je imati definiran plan kriznog komuniciranja.

Ključni komunikacijski alati su izjave za javnost s pomoću kojih se daju osnovne informacije o događaju, te je treba često obnavljati, tj. čim se pojave neke nove činjenice.

Osim komunikacije s javnošću i medijima, vrlo je važna i sama komunikacija unutar poduzeća i između zaposlenika. Svi zaposlenici moraju biti educirani i sposobni objasniti što se događa. Moraju imati pristup svim najvažnijim informacijama, te ih moraju znati prije nego one izađu u medije. Na taj način mogu pomoći u širenju pravih i iskrenih informacija, mogu doći do nekih zaključaka važnih za spas poduzeća te sprječavati glasine. Od velike je važnosti da kriza postane zajednički problem koji će svi timskim radom pokušati riješiti.

4.3.3. Plan komunikacije nakon krize

Komunikacija nakon krize se odvija u periodu kada se kriza smatra riješenom. Iako je suprostavljanje s krizom gotovo, ona još uvijek ima svoje utjecaje na poduzeće. Uzimajući to u obzir, teško je znati kada je ona konačno gotova[120].

Nakon što se kriza odvije, potrebno je da se poduzeće vrati u normalu. Komunikacija nakon što je krizna situacija završila se uglavnom odnosi na komunikaciju sa partnerima, radnicima, dobavljačima i dioničarima koji moraju biti upućeni u ono što se događa i u načine na koje poduzeće nastavlja svoje poslovanje.

Mnoga su poduzeća koja nakon krize nastavi sa svojim poslovanjem jednako kao što je bilo i prije nego je kriza nastupila. Na taj način ono ponavlja sve one greške koje su dovele do krize.

[119] Ibid., str. 160.
[120] Combs, W. T. (2010): Handbook of Crisis Communication, Parameters for Crisis Communication, str. 45.

Zbog toga je potrebno dobro analizirati krizu i njen nastanak, što je dovelo do nje i na koji način je riješena. Ako je poduzeće imalo razvijen komunikacijski plan u slučaju krize, potrebno je saznati koje su propuste imali pri kreiranju plana. Potrebno je i saznati je li se kriza mogla predvidjeti i izbjeći. Osnovni cilj komunikacije nakon krize je da se poboljša krizni komunikacijski plan.

Nakon krize se provodi analiza cijelog poduzeća i njegova borba s krizom. Kada se izvuku zaključci, sve zaposlenike se treba obavijestiti o njima, tako da bi svi saznali koje su propuste imali i što su napravili kako treba. Svi oni koji su sudjelovali u krizi trebaju opisati događaje s kojima su se susreli. Na taj način se prave zapisnici koji mogu biti od velike važnosti u drugim vremenima i borbama.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE NA PRIMJERU HOTELA U DUBROVAČKO – NERETVANSKOJ ŽUPANIJI

5.1. Definiranje uzorka

Empirijsko istraživanje o primjeni kriznog menadžmenta u hotelskoj industriji provedeno je preko anketnog upitnika. Upitnik je poslan 63 hotela na području Dubrovačko – neretvanske županije putem elektroničke pošte. Informacije o hotelima i kontakt podaci dobiveni su putem pretraživanja njihovih internetskih stranica. Istraživanje je provedeno nad hotelima svih kategorija i veličina. Istraživanje se vršilo se kroz srpanj i kolovoz 2016. godine, budući je to razdoblje kada su svi hoteli u županiji otvoreni.
Od ukupnog broja poslanih anketa, odgovoreno je na njih 32 što predstavlja 50,79 % od ukupno poslanih anketa.

5.2. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje je provedeno kroz anketni upitnik koji služi da bi se dali rezultati o tome koriste li hoteli krizni menadžment u svojem poslovanju te o uspjehu provedbe strategija kriznog menadžmenta. Ispitano je koriste li metode prevencije da bi izbjegli, pravovremeno reagirali ili umanjili posljedice kriznih situacija.
Prvi dio anketnog upitnika sadržava opća pitanja o ispitaniku, kao što su kategorija hotela, veličina hotela i godine poslovanja, te pitanja u kojima se traži odgovor je li krizni menadžment sastavni dio poslovanja hotela.
Drugi dio anketnog upitnika ispituje je li se ispitivani hotel ikada susreo sa nekom vrstom krize, koje su to vrste krize bile i koje su akcije poduzete. Također, ispituje se je li hotel bio pripremljen na krizu i koliko su planovi bili korisni u borbi s krizom.
U trećem dijelu ankete ispituju se alati komunikacije tijekom krize i koliko je ona bila važan čimbenik u kriznoj situaciji.
Četvrti dio ankete sastoji se od pitanja koja daju odgovor na to je li hotel uspješno izašao iz krize i koje su se promjene dogodile nakon krize.
Peti dio anketnog upitnika sadrži tvrdnje na koje su ispitanici odgovarali koliko se slažu sa navedenim tvrdnjama. Ispitano je koliko se slažu sa tvrdnjom da primjena kriznog

menadžmenta pozitivno utječe na poslovanje, da postojanje kriznog plana smanjuje rizike od nastanka krize, da postojanje planova i strategija utječe na pravovremeno otkrivanje krize, da je izbor ljudskih resursa važan, te da je komunikacija ključan čimbenik.

5.3. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja je potvrditi ili opovrgnuti postavljene hipoteze. Cilj je da se utvrdi neophodnost implementacije kriznog menadžmenta kao jednog od glavnih faktora uspjeha poslovanja hotela. Turizam je kompleksan i specifičan sustav te poduzeća koja posluju u turizmu trebaju posebno pratiti postavke i trendove na turističkom tržištu kako bi pravodobno i efikasno znali odgovoriti na krizne situacije. Dobro razrađen krizni menadžment jedan je od temeljnih funkcija uspješnog poslovanja hotelskih poduzeća jer su krizne situacije sastavnica današnjeg poslovanja. Iako svako poduzeće ima svoj vlastiti sustav kriznog menadžmenta, postoji opći koncept koji se odnosi na djelovanje u slučaju krizne situacije.

Istraživanjem se želi doći do odgovora koriste li hotelska poduzeća pravilno strategije kriznog menadžmenta i uspijevaju li u njegovom provođenju. Temelj funkcioniranja dobrog kriznog menadžmenta u hotelskim poduzećima su brzi odgovori i reakcije na nastale situacije. Pravilno implementiran sustav upravljanja kriznim situacijama u hotelskim poduzećima može olakšati suočavanje s kriznim situacijama i olakšati komunikaciju koja je ključna sastavnica djelovanja u krizi.

5.4. Rezultati i analiza provedenog istraživanja

Istraživanjem je prikupljeno ukupno 32 povratne ankete od hotela u Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Za potrebe istraživanja, podaci su analizirani u statističkom programu SPSS.

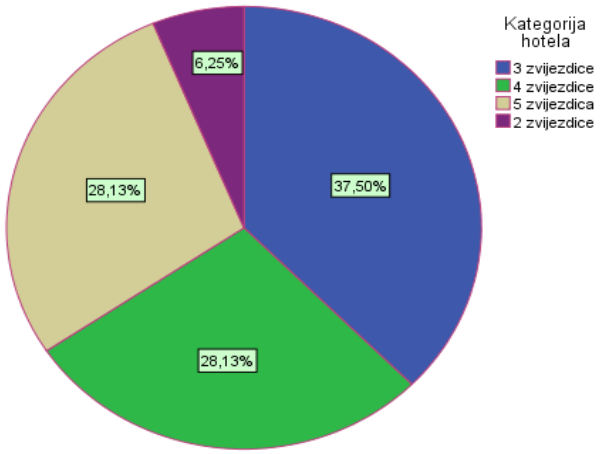
Rezultati dobivenog istraživanja se nalaze u nastavku.

Tablica 1. Struktura hotela prema kategoriji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 zvijezdice	12	37,5	37,5	37,5
	4 zvijezdice	9	28,1	28,1	65,6
	5 zvijezdica	9	28,1	28,1	93,8
	2 zvijezdice	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Dijagram 1. Struktura hotela prema kategoriji



Izvor: Istraživanje autora

Iz priložene tablice vidljivo je da najveći udio iznose hoteli koji imaju kategorizaciju od 3 zvjezdice (37,50 %). Nakon toga slijede hoteli sa 4 i sa 5 zvjezdica sa jednakim udjelom (28,13 %), a na kraju su hoteli sa 2 zvjezdice (6, 25%).

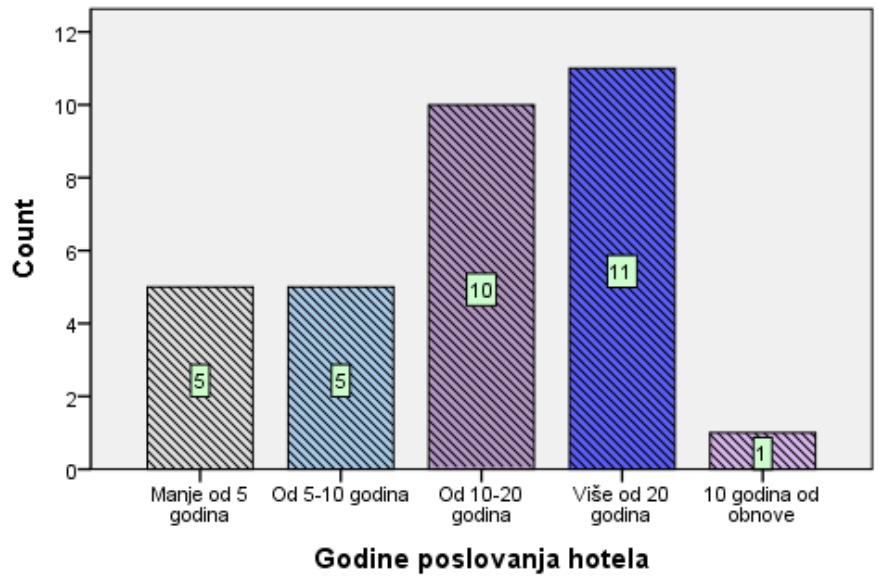
Od 63 hotela kojima je poslan anketni upitnik, 3 hotela imaju najnižu kategoriju od dvije zvjezdice, 29 hotela ima tri zvjezdice, 17 hotela ima četiri zvjezdice, te 14 hotela ima pet zvjezdica. Dakle, na ukupnoj razni dobivaju se slični rezultati.

Tablica 2. Struktura hotela prema godinama poslovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manje od 5 godina	5	15,6	15,6	15,6
	Od 5-10 godina	5	15,6	15,6	31,3
	Od 10-20 godina	10	31,3	31,3	62,5
	Više od 20 godina	11	34,4	34,4	96,9
	10 godina od obnove	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 1. Struktura hotela prema godinama poslovanja



Izvor: Istraživanje autora

Iz priloženog je vidljivo da najveći broj hotela posluje više od 20 godina (njih 11) što predstavlja 34,4%, a nešto manji broj hotela posluje između 10 i 20 godina (njih 10) što predstavlja 31,3%. Hoteli koji posluju između 5 i 10 godina, te oni koji posluju manje od 5

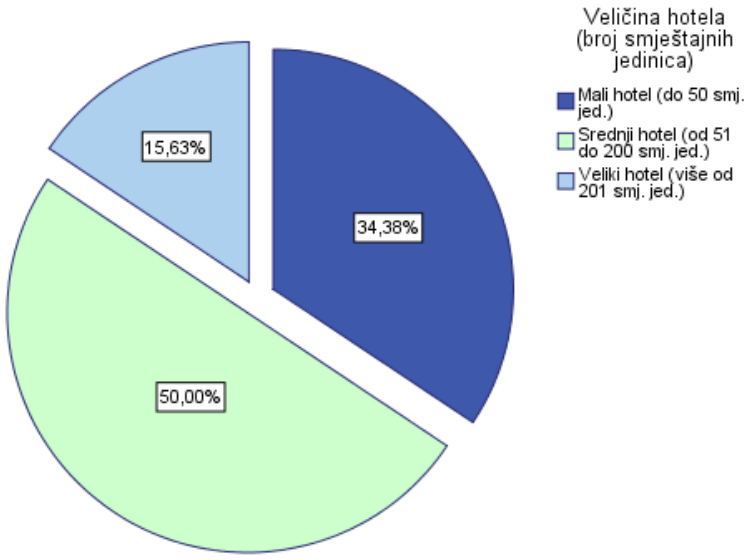
godina, zauzimaju jednaki postotak od po 15,6% (po 5 hotela). Jedan od hotela je dao svoj odgovor na pitanje o godinama poslovanja, da posluje 10 godina otkada je obnovljen.

Tablica 3. Struktura hotela prema veličini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mali hotel (do 50 smj. jed.)	11	34,4	34,4	34,4
	Srednji hotel (od 51 do 200 smj. jed.)	16	50,0	50,0	84,4
	Veliki hotel (više od 201 smj. jed.)	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Dijagram 2. Struktura hotela prema veličini



Izvor: Istraživanje autora

Kada se pogleda struktura hotela prema veličini (broju smještajnih jedinica), vidljivo je da je odgovorilo najviše hotela srednje veličine (16) što predstavlja 50%. Slijede ih mali hoteli (11) sa udjelom od 34,4 %, a najmanje je velikih hotela koji čine udio od 15,6%.

Tablica 4. Je li krizni menadžment sastavni dio menadžmenta u Vašem poduzeću?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	12	37,5	37,5	37,5
	Ne	14	43,8	43,8	81,3
	Ne znam	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz prikazanoga dijagrama vidljivo je da 37,5% hotela ima u sustavu svojega menadžmenta i krizni menadžment. Čak 43,8% nema krizni menadžment u svojem menadžmentu hotela, dok 18,8% ispitanika nije znalo postoji li u njihovom hotelu krizni menadžment.

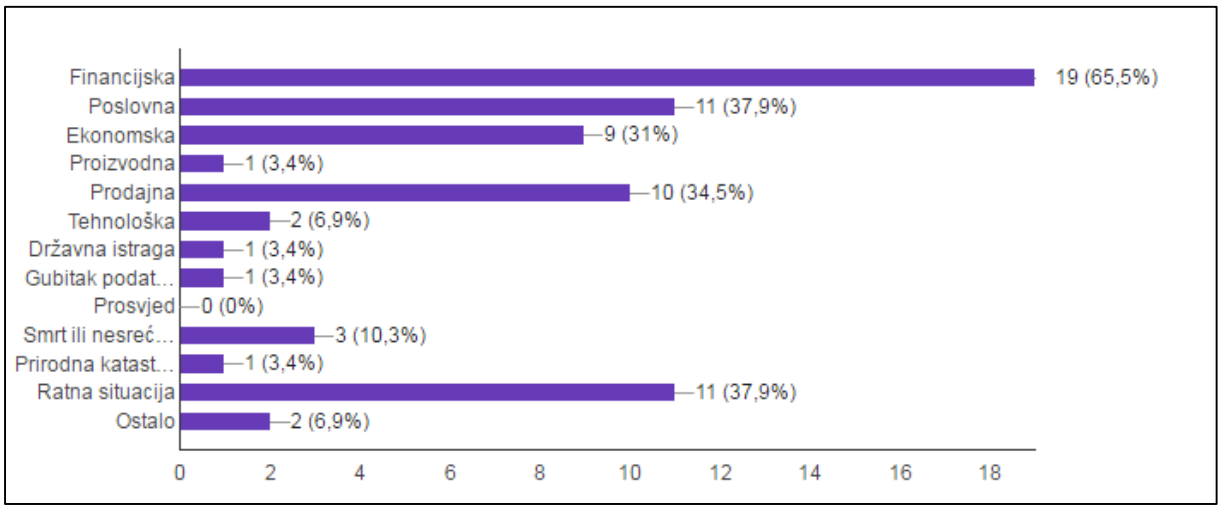
Tablica 5. Je li se Vaše poduzeće ikada susrelo sa nekom vrstom krize?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	28	87,5	87,5	87,5
	Ne	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Vidljivo je da se od ukupno ispitanih hotela, njih 87,5 % (29 hotela) susrelo sa nekom vrstom krize u svojem dosadašnjem poslovanju, dok se njih 12,5 % nije nikada susrelo sa krizom.

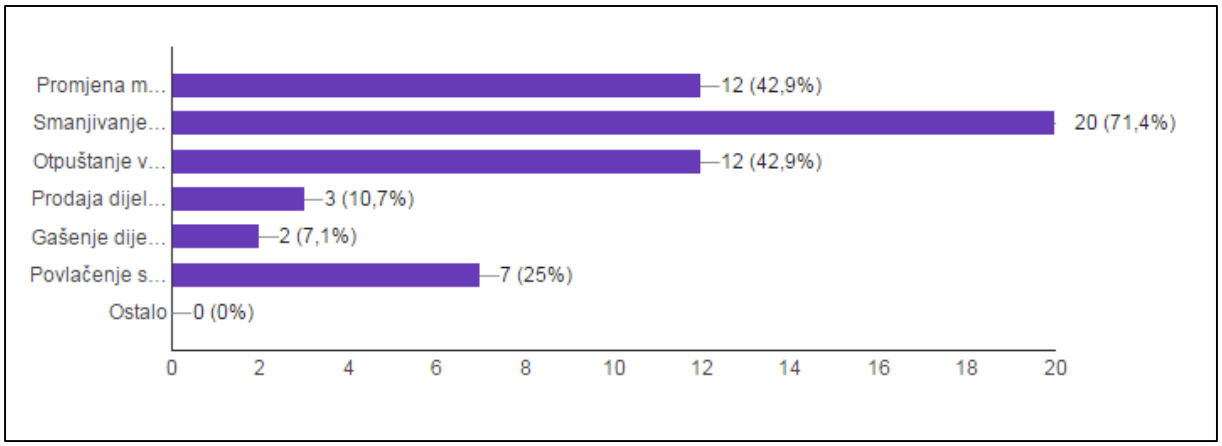
Slika 1. Najčešće krize u poslovanju hotela



Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona se može uočiti kako je najveći udio poduzeća zahvatila financijska kriza u udjelu sa 65,5% (19 hotela). Drugi najveći problem za hotele je predstavljala ratna situacija čiji je udio 37,9% (11 hotela) te isto toliko hotela je iskusilo poslovnu krizu. Iduća najčešća situacija je bila prodajna kriza s udjelom od 34,5% (10 hotela), a slijedi je ekonomska sa udjelom od 31% (9 hotela). Sa smrću ili nesrećom zaposlenika suočilo se 10,3% (3 hotela), a sa tehnološkom krizom 6,9% (2 hotela). Proizvodnu krizu, gubitak podataka, prirodnu katastrofu i državnu istragu iskusio je podjednak broj hotela, odnosno po 1 hotel sa pojedinačnim udjelom od 3,4 %.

Slika 2. Aktivnosti koje su hoteli poduzeli kao odgovor na krizu



Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona je vidljivo da je najviše hotela (71,4%) na krizu odgovorilo kroz smanjivanje vlastitih izdataka. Promjenu menadžmenta i otpuštanje viška radne snage izabrao je podjednak broj hotela (po 42,9%). Povlačenje s određenih tržišta poduzelo je 25 % hotela, a prodaju dijela poduzeća 10,7 %. Dio svojega hotela ugasilo je 7,1% hotela.

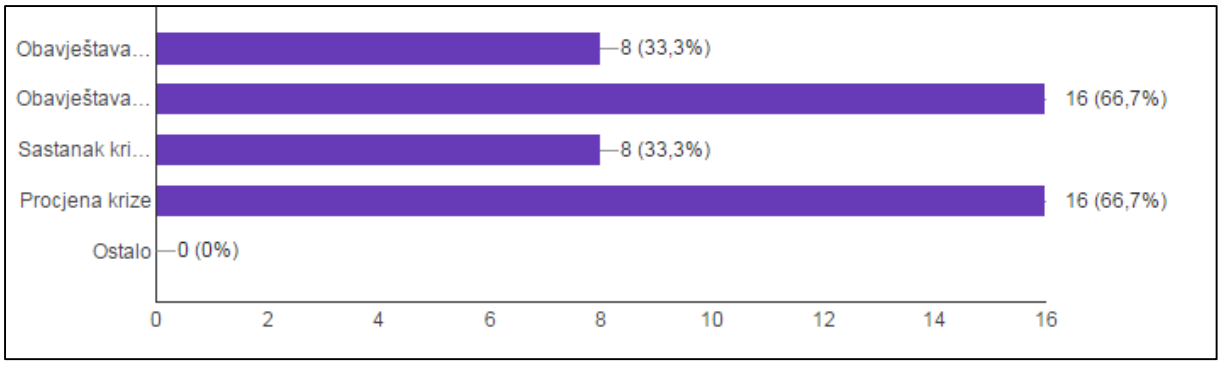
Tablica 6. Jesu li potrebne akcije poduzete odmah pri primjećivanju krize?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	18	56,3	60,0	60,0
	Ne	12	37,5	40,0	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Missing	System	2	6,3		
Total		32	100,0		

Izvor: Istraživanje autora

Iz dijagrama je vidljivo da je 60% poduzeća odgovorilo potvrdno na pitanje „jesu li potrebne akcije poduzete odmah pri primjećivanju krize“, a čak 40% njih nije poduzelo ništa kada su tek opazili nastanak krize. U nastavku je prikazano koje su to akcije poduzete.

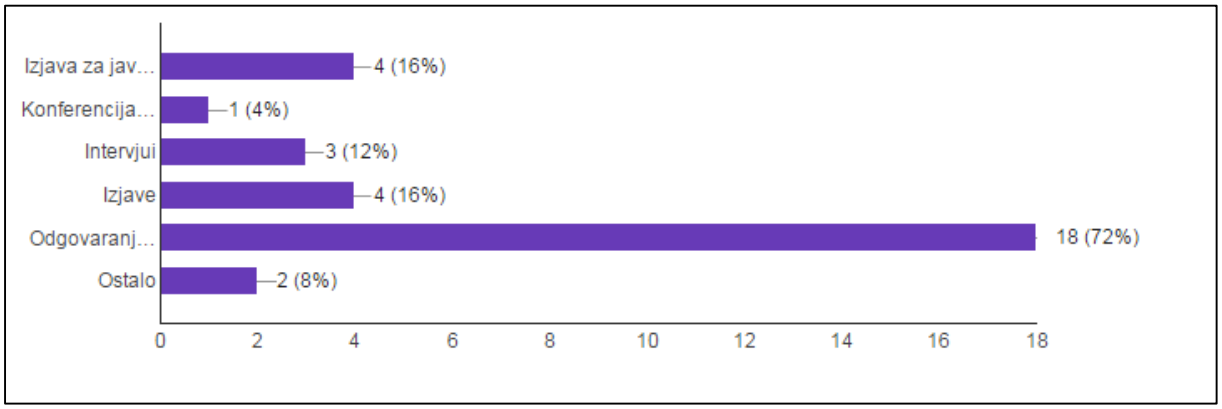
Slika 3. Akcije koje su poduzete pri primjećivanju krize



Izvor: Istraživanje autora

Akcije koje su hoteli poduzeli pri primjećivanju krize su bile obavještavanje uprave i procjena krize u jednakom postotku od 66,7%, zatim obavještavanje glavnog koordinatora za krizne situacije i sastanak kriznog tima u jednakim postotcima od 33,3 %.

Slika 4. Komunikacijski alati koje su hoteli koristili



Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona se može zaključiti da je najviše hotela odgovaralo na pozive tijekom krizne situacije (72%). Zatim, po 16% njih je imalo spremne izjave i izjave za javnost. 12% hotela održalo je intervjue u krizi, a samo 4% (1 hotel) je sazvao konferenciju za novinare. 8% (2 hotela) je koristilo neke druge alate komunikacije.

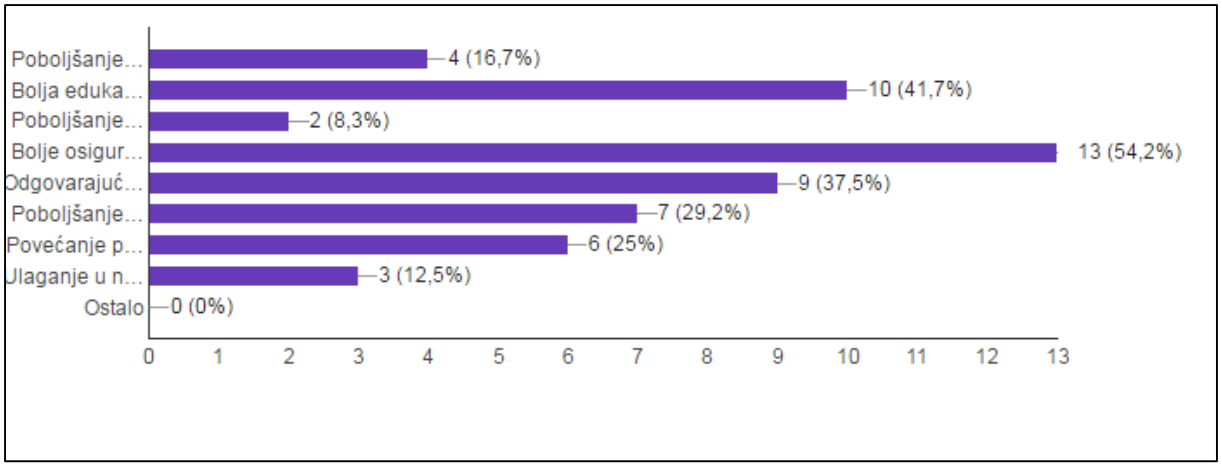
Tablica 7. Smatrate li da su Vaše bitke sa krizama bile uspješne?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	23	71,9	79,3	79,3
	Ne	6	18,8	20,7	100,0
	Total	29	90,6	100,0	
Missing	System	3	9,4		
Total		32	100,0		

Izvor: Istraživanje autora

Zanimljiva je činjenica da čak 79,3% hotela smatra da je njihova borba s krizom bila uspješna, dok njih 20% smatraju da su se mogli i bolje izboriti sa kriznom situacijom.

Slika 5. Pozitivne promjene poslovanja

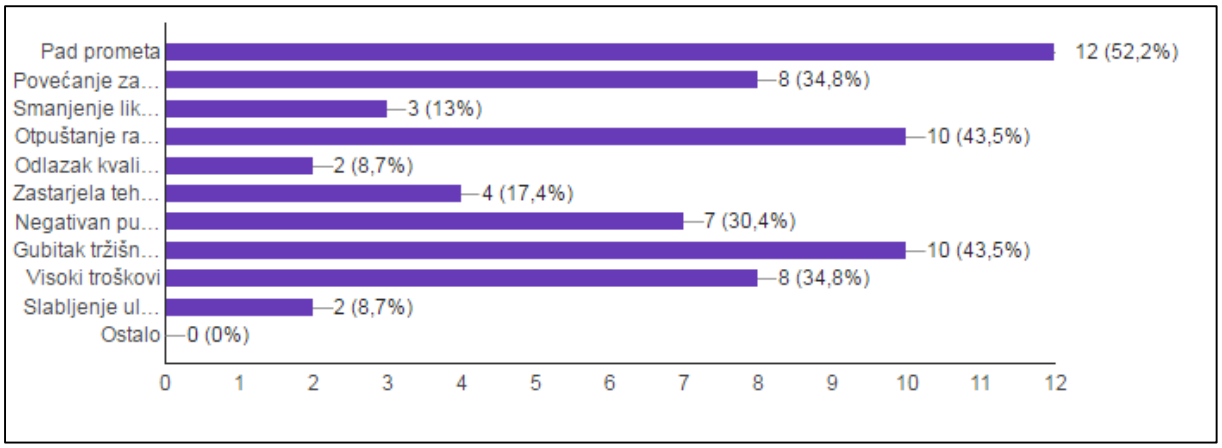


Izvor: Istraživanje autora

Hoteli su nakon kriznih situacija promijenili svoje poslovanje. Pozitivne promjene koje su uveli vidljive su na slici br. 9. Najveći udio zauzima „Bolje osiguranje u slučaju krize“ sa 54,2%, zatim slijedi „Bolja edukacija zaposlenika“ sa 41,7%, pa „Odgovarajuća raspodjela radne snage“ sa 37.5%. Čak 29,2 % hotela vidjelo je u krizi priliku za „Poboljšanje komunikacijskog plana“, a 16,7 % za „Poboljšanje ili stvaranje kriznog plana“. 25% hotela je nakon krize osjetilo „Povećanje prometa“, dok je 8,3% poboljšalo svoju reputaciju. „Ulaganje u nove tehnologije“ odradilo je 12,5% hotela.

Kao i pozitivne promjene koje su hoteli iskusili, isto tako bilo je i negativnih promjena nakon što je kriza odradila svoje.

Slika 6. Negativne promjene poslovanja



Izvor: Istraživanje autora

Negativne promjene poslovanja hotela vidljive su najviše kroz „Pad prometa“ u vremenu nakon krize (52,2%). Pad prometa slijede „Otpuštanje radne snage“ i „Gubitak tržišnog udjela“, svaki sa po 43,5%. „Povećanje zaduženosti“ i „Visoki troškovi“ su na trećem mjestu s udjelom od 34,8% svaki. „Negativan publicitet“ nakon krize steklo je 30,4% hotela, dok se sa „Zastarjelom tehnologijom“ borilo 17,4% hotela. 13% hotela je imalo „Smanjenu likvidnost“, a 8,7% hotela je imalo „Slabija ulaganja“. 8,7% hotela se suočilo sa „Odlaskom kvalitetnih kadrova“ nakon krize.

5.5. Testiranje hipoteza

Na temelju definiranog problema i predmeta istraživanja, u radu su definirane 4 sljedeće hipoteze:

H0 Primjena kriznog menadžmenta u hotelskoj industriji pozitivno utječe na uspješno poslovanje hotela.

H1 Dobro razrađeni planovi kriznog menadžmenta pomažu u pravovremenom otkrivanju rizika i uspješnom odgovoru na kriznu situaciju.
H2 Izbor ljudskih resursa u kriznom menadžmentu pozitivno utječe na uspješno otklanjanje krizne situacije.
H3 Komunikacija je ključna sastavnica djelovanja u kriznim situacijama.

Da bi se hipoteze prihvatile ili odbacile, za svaku je sastavljen različiti statistički test koji je proveden.

H1 *Dobro razrađeni planovi kriznog menadžmenta pomažu u pravovremenom otkrivanju rizika i uspješnom odgovoru na kriznu situaciju.*

S ciljem da bi se dokazala ova hipoteza, ispitanicima su postavljena pitanja na koja je bilo potrebno odgovoriti sa „Da“, „Ne“ ili „Ne znam“. Ispitano je je li krizni menadžment sastavni dio hotela te postoji li formalni plan kriznog menadžmenta, te kako to utječe na to jesu li hoteli primijetili nastanak krize prije nego je nastupila. Zatim je ispitano utječe li postojanje kriznog menadžmenta i plana na borbu s krizom i učinkovitost u nošenju s krizom.

Da bi se donio zaključak o prihvaćanju hipoteze, potrebno je postaviti pomoćne hipoteze. Pomoćne hipoteze su postavljene uz signifikantnost testa od 5%. Postojanje kriznog menadžmenta kao sastavnog dijela hotela je jedan faktor (A):

$H_0 \ldots \sigma^2_A = 0$

$H_1 \ldots \sigma^2_A \neq 0$

A postojanje formalnog plana kriznog menadžmenta je drugi faktor (B):

$H_0 \ldots \sigma^2_B = 0$

$H_1 \ldots \sigma^2_B \neq 0$

Tablica 8. Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Je li krizni menadžment sastavni dio menadžmenta u Vašem poduzeću?	1	Da	10
	2	Ne	13
	3	Ne znam	6
Postoji li u Vašem poduzeću formalni plan kriznog menadžmenta	1	Da	8
	2	Ne	14
	3	Ne znam	7

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 9. Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Jesu li krize primijećene prije nego su nastupile?

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4,294[a]	8	,537	,987	,475
Intercept	71,204	1	71,204	130,904	,000
V4	,008	2	,004	,008	,992
V5	,859	2	,429	,790	,468
V4 * V5	4,054	4	1,013	1,863	,156
Error	10,879	20	,544		
Total	189,000	29			
Corrected Total	15,172	28			

a. R Squared = ,283 (Adjusted R Squared = -,004)

Izvor: Istraživanje autora

Na temelju rezultata testa vidljivo je da je za varijablu 4 (Je li krizni menadžment sastavni dio menadžmenta u Vašem poduzeću) empirijska vrijednost F testa 0,008, a empirijska signifikantnost testa je *a*=0.992 = 99,2% - a*>5% - H_0*. Dakle, iz navedenog, može se zaključiti da krizni menadžment kao sastavni dio menadžmenta hotela ne utječe statistički značajno na primjećivanje kriza prije nego su nastupile uz signifikantnost od 5%.

Nadalje, iz tablice je vidljivo da je empirijska vrijednost F testa za varijablu 5 (Postoji li u Vašem poduzeću formalni plan kriznog menadžmenta) 0,790, a empirijska signifikantnost testa je *a*=0.468 = 46,8% - a*>5% - H_0.* Može se zaključiti da postojanje plana formalnog plana kriznog menadžmenta također ne utječe statistički značajno na primjećivanje kriza prije nego iste nastupe.

Idući test ispituje utječe li postojanje kriznog menadžmenta i plana na uspješnost borbe s krizom. Faktori su jednaki kao kod prvog testa.

$H_0 \ldots \sigma^2_{A=} 0$

$H_1 \ldots \sigma^2_{A\neq} 0$

i

$H_0 \ldots \sigma^2_{B=} 0$

$H_1 \ldots \sigma^2_{B\neq} 0$

Tablica 10. Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Smatrate li da su Vaše bitke sa krizama bile uspješne?

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,289[a]	8	,161	,929	,515
Intercept	21,369	1	21,369	123,173	,000
V4	,317	2	,158	,913	,418
V5	,658	2	,329	1,896	,176
V4 * V5	,609	4	,152	,878	,495
Error	3,470	20	,173		
Total	47,000	29			
Corrected Total	4,759	28			

a. R Squared = ,271 (Adjusted R Squared = -,021)

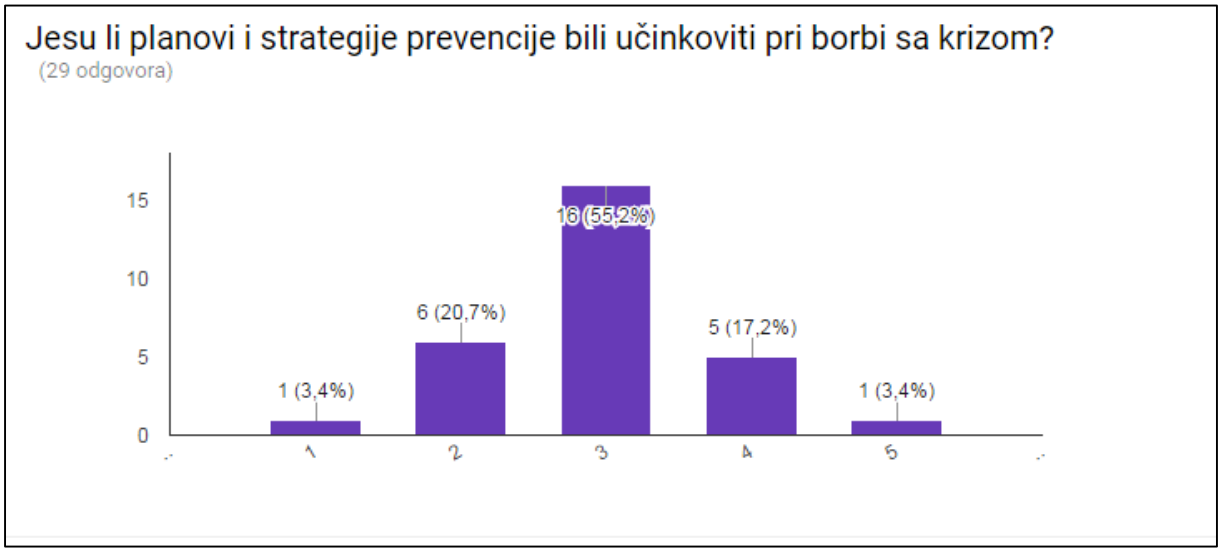
Izvor: Istraživanje autora

Na temelju rezultata testa vidljivo je da je za varijablu 4 (Je li krizni menadžment sastavni dio menadžmenta u Vašem poduzeću) empirijska vrijednost F testa 0,913, a empirijska signifikantnost testa je *a*=0.418 = 41,8% - a*>5% - H_0.* Dakle, iz navedenog, može se

zaključiti da krizni menadžment kao sastavni dio menadžmenta hotela ne utječe statistički značajno na uspješnu borbu s krizom uz signifikantnost od 5%.

Nadalje, iz tablice je vidljivo da je empirijska vrijednost F testa za varijablu 5 (Postoji li u Vašem poduzeću formalni plan kriznog menadžmenta) 1,896, a empirijska signifikantnost testa je *a*=0.176 = 17,6% - a*>5% - H_0.* Može se zaključiti da postojanje plana formalnog plana kriznog menadžmenta također ne utječe statistički značajno na uspješnost borbe s krizom.

Slika 7. Jesu li planovi i strategije prevencije bili učinkoviti pri borbi sa krizom



Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje jesu li planovi i strategije prevencije bili učinkoviti većina hotela je dala odgovor „Niti su bili učinkoviti, niti neučinkoviti“, čak njih 55,2%. 20,7% hotela je odgovorio da su bili donekle neučinkoviti te je jedan hotel odgovorio da su bili potpuno neučinkoviti. Tek je 17,2% hotela odgovorilo da su planovi i strategije bili donekle učinkoviti, a samo jedan hotel je odgovorio da su bili potpuno učinkoviti.

H2 *Izbor ljudskih resursa u kriznom menadžmentu pozitivno utječe na uspješno otklanjanje krizne situacije.*

U svrhu prihvaćanja ili odbacivanja ove hipoteze, postavljena su pitanja hotelima o postojanju kriznog tima, upućenosti zaposlenika u kriznu situaciju, te odražavanju treninga za zaposlenike u slučaju krizne situacije. Ispitanici su na pitanja morali odgovoriti sa „Da“, „Ne“ i „Ne znam“. Ispitano je kako postojanje ili nepostojanje navedenih varijabli utječe na uspješnost u borbi s krizama.

Da bi se donio zaključak o prihvaćanju hipoteze, potrebno je postaviti pomoćne hipoteze. Pomoćne hipoteze su postavljene uz signifikantnost testa od 5%. Postojanje sastavljenog kriznog tima hotela je jedan faktor (A):

$H_0 \ldots \sigma^2_A = 0$

$H_1 \ldots \sigma^2_A \neq 0,$

Upućenost zaposlenika u postojanje kriza i djelovanje na poduzeće je drugi faktor (B):

$H_0 \ldots \sigma^2_B = 0$

$H_1 \ldots \sigma^2_B \neq 0,$

Te treći faktor (C), predstavlja trening za zaposlenike u poduzeću:

$H_0 \ldots \sigma^2_C = 0$

$H_1 \ldots \sigma^2_C \neq 0$

Tablica 11. Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Postoji li u Vašem poduzeću sastavljeni krizni tim?	1	Da	6
	2	Ne	18
	3	Ne znam	5
Jesu li svi zaposlenici bili upućeni u postojanje kriza i djelovanje na poduzeće?	1	Da	22
	2	Ne	7
Održava li se u Vašem poduzeću trening za zaposlenike kako bi oni bili educirani kako djelovati u slučaju krizne situacije?	1	Da	7
	2	Ne	22

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 12. Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Smatrate li da su Vaše bitke sa krizama bile uspješne?

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,892[a]	8	,236	1,650	,173
Intercept	17,905	1	17,905	124,915	,000
V6	,061	2	,031	,214	,809
V18	,013	1	,013	,088	,770
V20	,005	1	,005	,035	,854
V6 * V18	,972	1	,972	6,782	,017
V6 * V20	,699	2	,349	2,438	,113
V18 * V20	,286	1	,286	1,993	,173
V6 * V18 * V20	,000	0	.	.	.
Error	2,867	20	,143		
Total	47,000	29			
Corrected Total	4,759	28			

a. R Squared = ,398 (Adjusted R Squared = ,157)

Izvor: Istraživanje autora

Na temelju rezultata testa vidljivo je da je za varijablu 6 (Postoji li u Vašem poduzeću sastavljeni krizni tim) empirijska vrijednost F testa 0,214, a empirijska signifikantnost testa je *a*=0.809 = 80,9% - a*>5% - H_0.* Dakle, iz navedenog, može se zaključiti da postojanje kriznog tima u hotelima ne utječe statistički značajno na uspješnu borbu protiv krize uz signifikantnost od 5%.

Nadalje, iz tablice je vidljivo da je empirijska vrijednost F testa za varijablu 18 (Jesu li svi zaposlenici bili upućeni u postojanje kriza i djelovanje na poduzeće) 0,088, a empirijska signifikantnost testa je *a*=0.770 = 77,0% - a*>5% - H_0.* Može se zaključiti da upućenost svih zaposlenika u postojanje i djelovanje krize na poduzeće također ne utječe statistički značajno na uspješnu borbu protiv krize.

Za treći faktor, varijablu 20 (Održava li se u Vašem poduzeću trening za zaposlenike kako bi oni bili educirani kako djelovati u slučaju krizne situacije) empirijska vrijednost F testa iznosi 0,035, a empirijska signifikantnost testa je *a*=0.854 = 85,4% - a*>5% - H_0.* Zaključak je da provođenje treninga nad svim zaposlenicima ne djeluje statistički značajno na uspješnu borbu protiv krize.

H3 *Komunikacija je ključna sastavnica djelovanja u kriznim situacijama.*

S ciljem da bi se dokazala ova hipoteza, ispitanicima su postavljena pitanja na koja je bilo potrebno odgovoriti sa „Da“, „Ne“ ili „Ne znam“. Ispitano je postoji li u poduzeću razvijeni komunikacijski plan u slučaju krize te je li isti odmah aktiviran i kako to utječe na poduzimanje potrebnih akcija.

Da bi se donio zaključak o prihvaćanju hipoteze, potrebno je postaviti pomoćne hipoteze. Pomoćne hipoteze su postavljene uz signifikantnost testa od 5%. Postojanje komunikacijskog plana je jedan faktor (A):

$H_0 \ldots \sigma^2_{A=} 0$

$H_1 \ldots \sigma^2_{A\neq} 0$

A aktiviranje komunikacijskog plana je drugi faktor (B):

$H_0 \ldots \sigma^2_{B=} 0$

$H_1 \ldots \sigma^2_{B\neq} 0$

Tablica 13. Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Jesu li potrebne akcije poduzete odmah pri primjećivanju krize?

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,932[a]	5	,386	1,761	,159
Intercept	34,465	1	34,465	157,027	,000
V8	,007	2	,004	,016	,984
V14	1,337	1	1,337	6,093	,021
V8 * V14	,153	2	,077	,349	,709
Error	5,268	24	,219		
Total	66,000	30			
Corrected Total	7,200	29			

a. R Squared = ,268 (Adjusted R Squared = ,116)

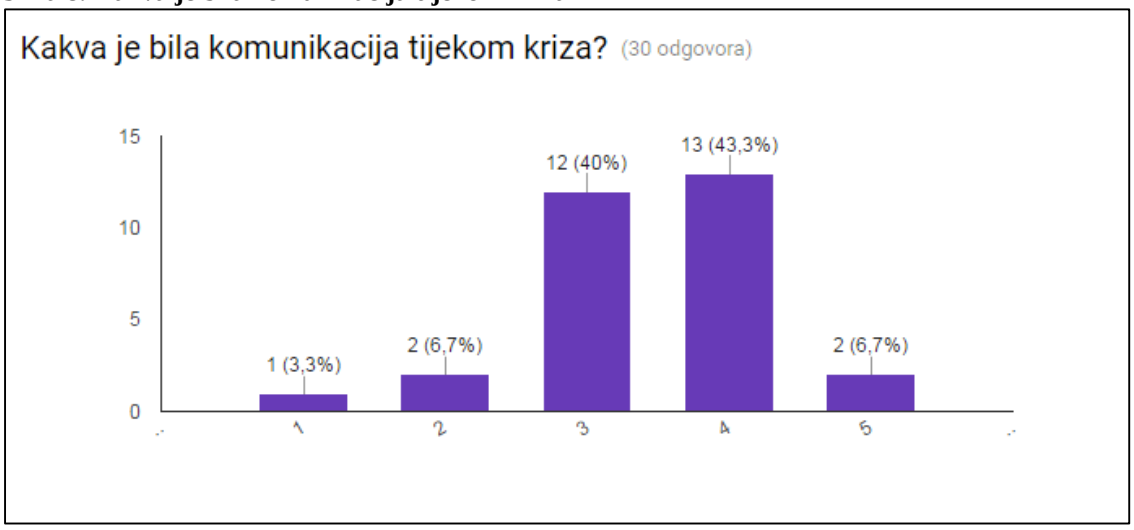
Izvor: Istraživanje autora

Na temelju rezultata testa vidljivo je da je za varijablu 8 (Je li u poduzeću razvijen komunikacijski plan u slučaju krize) empirijska vrijednost F testa 0,016, a empirijska signifikantnost testa je *a*=0.984 = 98,4% - a*>5% - H_0.* Dakle, iz navedenog, može se

zaključiti da postojanje komunikacijskog plana u hotelima ne utječe statistički značajno na uspješnu borbu protiv krize uz signifikantnost od 5%.

Nadalje, iz tablice je vidljivo da je empirijska vrijednost F testa za varijablu 14 (Je li komunikacijski plan aktiviran odmah po primjećivanju krize) 6,093, a empirijska signifikantnost testa je *a*=0.021= 2,1% - a*<5% - H_1*. Može se zaključiti da aktiviranje komunikacijskog plana statistički značajno utječe na poduzimanje ostalih akcija u borbi s krizom.

Slika 8. Kakva je bila komunikacija tijekom kriza

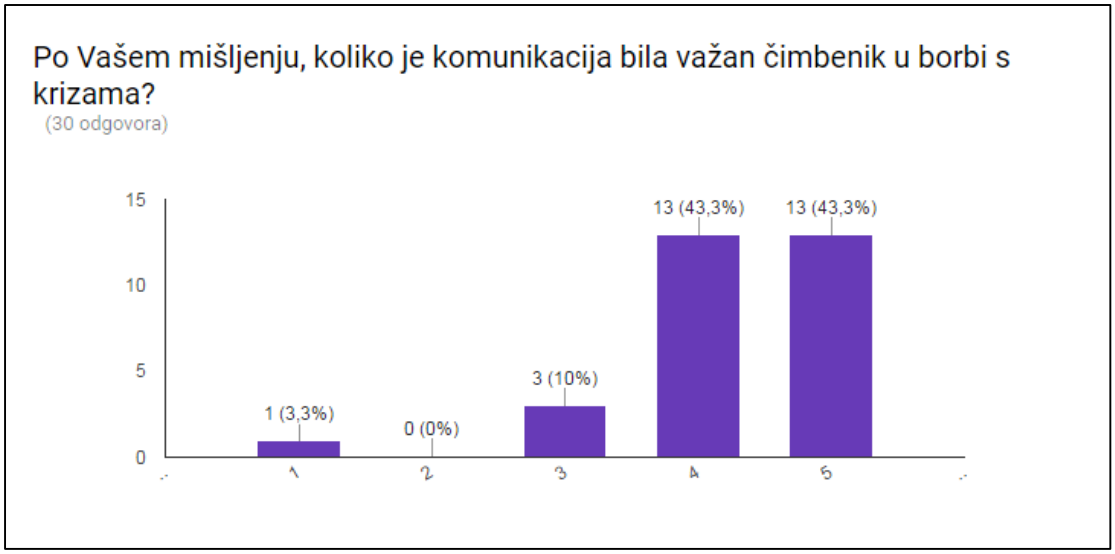


Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje kakva je bila komunikacija tijekom krize većina hotela je dala odgovor da je komunikacija bila donekle učinkovita (43,3%). Slijedi odgovor da nije bila ni učinkovita niti neučinkovita sa 40% udjela. Dva hotela su imala potpuno učinkovitu komunikaciju (6,7%), dok je isto toliko hotela imalo donekle neučinkovitu komunikaciju. Jedan hotel je imao potpuno neučinkovitu komunikaciju tijekom krizne situacije.

Međutim, većina hotela 43,3% smatra da je komunikacija bila jako važan čimbenik u borbi s krizama, a isto toliko ih smatra da je bila donekle važan čimbenik. 10% hotela smatra da „niti je važna, niti je nevažna“, a samo jedan hotel smatra da je komunikacija bila potpuno nevažan čimbenik u borbi s krizom.

Slika 9. Koliko je komunikacija bila važan čimbenik u borbi s krizama



Izvor: Istraživanje autora

ZAKLJUČAK

Kao što je već navedeno upravljanje hotelima je vrlo kompleksno i komplicirano zbog same prirode turističke industrije. Hoteli djeluju u promjenjivom okruženju gdje ovise o mnogim promjenjivim varijablama. Menadžment hotela se susreće sa složenim i nezavidnim situacijama koje zahtijevaju hitre odgovore i aktivno reagiranje. Krizne situacije su postale svakodnevnica suvremenog života zbog čega je sve potrebnije provoditi mjere prevencije, te poduzeti sve mjere i aktivnosti kako bi se posljedice umanjile na najnižu moguću razinu. Dakle, uvođenje kriznog menadžmenta je način da se ublaže krize i njihove posljedice.

Posljedice rizika mogu biti beznačajne, male, umjerene, značajne ili katastrofalne. Ignoriranje rizika može utjecati na zdravlje i sigurnost svih aktera, reputaciju i kredibilitet poduzeća, povjerenje javnosti i potrošača, financijsku poziciju na tržištu i mogućnost nastavka poslovanja poduzeća. Utjecaj krize može se očitovati kroz razne materijalne štete, gubitke profita, dodatne troškove ulaganja u obnovu, ulaganja u marketinške aktivnosti, potencijalni investitori mogu povlačiti svoja ulaganja. Svaki rizik ima potencijal da preraste u krizu, a ukoliko se na vrijeme ne otkloni, može prerasti u katastrofu. Da bi se izbjeglo da kriza postane katastrofa, svi zaposlenici organizacije moraju biti svjesni koje su njihove uloge i odgovornosti i otklanjanju problema.

Istraživanje koje je provedeno na uzorku od 32 hotela u Dubrovačko – neretvanskoj županiji pokazuje kako su se ovi hoteli prilično dobro uspjeli izboriti sa kriznim situacijama koje su ih snašle. Većina hotela još uvijek nema razrađen krizni menadžment i planove kriznog menadžmenta, a većina njih se već susrela sa nekom vrstom krize. Svi ovi hoteli smatraju da su se uspješno nosili sa krizama. Neki od njih su uspjeli krizu iskoristiti pozitivno za poboljšanje svojeg poslovanja i performansi, ali bilo je i negativnih učinaka krize.

Istraživanje je pokazalo kako postojanje kriznog menadžmenta i dobro definirani planovi djelovanja u krizama, nisu nužni za rano i pravovremeno otkrivanje krizne situacije. Isto tako, pokazalo je kako postojanje plana kriznog menadžmenta nije uvjet za uspješan izlazak iz krize.

Nadalje, istraživanje je dokazalo da ne postoji potreba da svi zaposlenici budu uključeni u krizu i upoznati sa njom jer to ne utječe značajno na uspješan izlazak iz krize. Isto tako, pokazalo je da edukacija svih zaposlenika i treninzi nemaju značajan utjecaj, kao ni postojanje definiranoga kriznog tima.

Što se tiče komunikacije, istraživanje je pokazalo kako postojanje komunikacijskog plana nije presudno za uspješan izlazak iz krize, ali zato je pokazalo kako što ranije poduzimanje akcija djeluje pozitivno na uspješnost borbe s krizom. Većina poduzeća smatra komunikaciju važnom stavkom u borbi protiv krize.

Istraživanje je također pokazalo da se većina ispitanika slaže sa tvrdnjama da je krizni menadžment važan za poslovanje u današnjem svijetu, da je komunikacija važna stavka u borbi s krizom, te da je izbor ljudskih resursa važan.

S obzirom da krizni menadžment u posljednje vrijeme sve više dobiva na važnosti, ovo područje zahtijeva još mnogo istraživanja. Iako su ispitivani hoteli uspjeli proći kroz krize bez nekih većih posljedica na poslovanje, potrebno je da usavrše i razviju svoje krizne planove, jer se poslovanje mijenja na svakodnevnoj bazi. Uz nove tehnologije, želje i potrebe potrošača, potrebno je da hoteli budu prilagodljivi i da imaju spremne odgovore na sve što ih može zateći u njihovom poslovanju. Potrebno je da imaju spremne strategije komunikacije i da educiraju svoje zaposlenike.

SAŽETAK

U suvremenom svijetu gotovo svakodnevno se događa da neko poduzeće propadne. Menadžment kompanija se na dnevnoj razini susreće sa složenim i nezavidnim situacijama koje zahtijevaju hitre odgovore i aktivno reagiranje. Krizne situacije su postale svakodnevnica suvremenog života zbog čega je sve potrebnije provoditi mjere prevencije, te poduzeti sve mjere i aktivnosti kako bi se posljedice umanjile na najnižu moguću razinu. Razvoj znanosti i tehnologije, globalizacija i integracija te razvoj demokracije uvelike su poboljšali standard života, ali su u isto vrijeme doveli do povećanja nesigurnosti i opasnosti u svim područjima života.

U radu je najprije obrađen teorijski dio rada u kojem se navode teorijske odrednice hotelskih poduzeća, njihova povijest, standardi i kategorizacija. Zatim se ukratko objašnjavaju četiri funkcije menadžmenta (planiranje, organizacija, vođenje i kontroliranje). Objašnjava se pojam i značenje krize za poduzeća, njen utjecaj na poslovanje i uzroci krize. Potom se objašnjavaju faze kriznog menadžmenta te krizno komuniciranje. U empirijskom dijelu rada provedeno je istraživanje na uzorku od 32 hotela u Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Podaci su potom obrađeni s ciljem da se potvrde ili odbace postavljene hipoteze. Rezultati su pokazali potrebu za radom na kriznom menadžmentu hotela, ali isto tako su pokazali da su se hoteli do sada uspjeli izboriti sa krizama i sa nedostatkom strategija kriznog menadžmenta.

Ključne riječi: krizni menadžment, kriza, hotelska industrija, krizne strategije

SUMMARY

In the modern world it happens quite ofren that a company collapses. The management companies on a daily basis deal with complex and precarious situations requiring prompt and active responses. Crisis situations have become a common place of modern life making it even more necessary to implement preventive measures and to implement all measures and activities in order to minimize the consequences. The development of science and technology, globalization, integration and the development of democracy greatly improved the standard of living, but at the same time led to an increase in uncertainty and risk in all areas of life.

This thesis first gave a theoretical aspect of determinants of hotel companies, their history, standards and classification. Then, the four functions of management (planning, organization, management and control) were briefly explaneid. Furthermore, concept and meaning of the crisis for the company were determined, its business impact and causes of the crisis. Next were examined the phases of crisis management and crisis communication. The empirical part of the research was carried out on a sample of 32 hotels in Dubrovnik-Neretva County. The data were analyzed in order to confirm or reject the proposed hypotheses. The results showed the need for work on crisis management of the hotel, but also indicated that the hotels so far managed to cope with the crisis and the lack of a strategy of crisis management.

Keywords: crisis management, crisis, the hotel industry, crisis strategy

LITERATURA

KNJIGE:

1. APEC (2006): Tourism Risk Management – An Authorative Guide to Managing Crisis in Tourism
2. Argenti, J. (1976): Corporate Collapse: The Causes and Symptoms, McGraw-Hill Inc, US
3. Beirman, D. (2003): Restoring Tourism Destinations in Crisis, CABI Publishing, Wallingford
4. Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
5. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split
6. Buble, M. (2013): Management, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
7. Buble, M. (2013): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
8. Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički I hotelski menadžment, Opatija
9. Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički I hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci
10. Combs, W.T. (2008): Crisis Communication and Social Media
11. Combs, W. T. (2010): Handbook of Crisis Communication, Parameters for Crisis Communication
12. Čavlek N,. Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O., i suradnici (2011): Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb
13. Čengić, D. (2011): Poduzeća, kriza i strategija oporavka, Zaklada Konrada Adenauera, Zagreb
14. Dulčić, A., Petrić, L. (2001): Upravljanje razvojem turizma, Mate, Zagreb
15. Fearn – Banks (1996): Crisis communications, Lawrence Erlbaum Associates Publishers
16. Gatsou, M., Gray, L., Niininen, O. (2005): Crisis Management for Tourism – A case study of the greek passanger shipping inudstry, La Trobe Univeristy
17. Glaesser, D. (2003.): Crisis Management in the Tourism Industry, Elsevier Butterworth-Heinemann, OXford
18. Herman C. F. (1969): Crisis in foreign policy. A simulation analysis, The Bobbs-Merill Company, New York

19. Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y., Li, D. (2012): A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management, Elsavier, Procedia Engineering
20. Laws, E., Prideaux, B., Chon K. (2007): *Crisis Management in Tourism,* James Cook University, Australia
21. Kaplan , R.S. , Norton, D.P. (2001): The Strategy –Focused Organisation, Harvard Business School Press, Boston
22. Kešetović Ž., Toth I. (2012): Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica
23. Kotler, P., Bowen J. T., Makens, J. C. (2010): Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, MATE marketing i tehnologija, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
24. Kružić, D. (2014): Krizni management, Ekonomski fakultet Split, predavanja
25. Mansfeld, Y., Pizam, A. (2006): Towards a Theory of Tourism Security in: Tourism, Safety & Security, From Theory to Practice, eds. Mansfeld, Y., Pizam, A., Elsevier Inc, Oxford
26. Medlik, S., Ingram, H. (1999): Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb
27. Mencer, I. (2012): Strateški menadžment – Upravljanje razvojem poduzeća, TEB Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb
28. Mortensen, M.S. (1997): Public Relations in Crisis and Disaster, Atlantic Press, Oslo
29. Moutinho, L. (2005): Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb
30. Novak, B. (2001): Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Priručnik za krizne odnose s javnošću, Binoza Press, Zagreb
31. Ogorec, M. (2010):Izazovi kriznog upravljanja, Veleučilište Velika Gorica, Kolumna d.o.o., Velika Gorica
32. Osmanagić Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb
33. Petrić, L. (2006): Osnove turizma – priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split
34. Picot, G., Aleth, F.(1999): Unternehmenskrise und Insolvenz: Vorbeugung, Turnaround, Sanierung, Beck, München Radić, M. (1975): Ugostiteljstvo – tehnika poslovanja recepcija, Centar ekonomskih znanosti Sveučilišta Rijeka, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija
35. Ritchie, W. B. (2016): Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourisim industry, Elsevier
36. Rutherford Silvers, J. (2008): Risk Management for Meetings and Events, Elsevier

37. Ružić, D. (1997): Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu, Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet, Osijek
38. Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.
39. Sučević, D. (2010): Krizni menadžment – Vodič kroz planiranje prevenciju i oporavak; S primjerima iz prakse, Lider, Zagreb
40. Tafra – Vlahović, M. (2011): Upravljanje krizom – procjena, planovi, komunikacija, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić
41. UNEP & CAST (2008): Disaster Risk Management for Coastal Tourism Destinations Respodnding to Climate Change – A Practical Guide for Decision Makers
42. Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Tiskara Zelina d.d
43. Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment, Mate d.o.o., Zagreb

ČLANCI I STUDIJE:

1. Borković, V., Kobašić, A. (1993): Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, Sveučilište u Splitu, FTVT Dubrovnik, Dubrovnik, str. 7.
2. Bulajić, M.: Krizno komuniciranje, osvrt, preuzeto sa: http://www.dku.hr/000archive/2012/wp-content/uploads/2012/09/KRIZNO-KOMUNICIRANJE-I-UTJECAJ-MEDIJA.pdf
3. Legčević, J., Taučer K. (2014): Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Proffesional article, Ekonomski vjesnik, str. 199 – 208.
4. Matić, I. (2007): Materijali s vježbi – Organizacija poslovanja, Split, str. 15.
5. Nacionalna klasifikacija djelatnosti, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 1997.
6. Osmanagić Bedenik N (2010).: Krizni menadžment: teorija i praksa, Stručni rad
7. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, članak 7, Narodne novine, br. 48/2002
8. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti , stavka 4., članka 13, stavka 3. i 4., članka 16. stavka 2. i članka 35., Narodne novine, br. 48/95
9. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, stavka 4., članka 13, stavka 3. i 4., članka 16. stavka 2. i članka 35., Narodne novine, br. 48/95

INTERNET IZVORI:

1. Dabić, M.: Ustrojavanje organizacijske strukture I menadžment ljudskih resursa u poduzetništvu, preuzeto sa: http://web.efzg.hr/dok/epo/mskrtic/osnove%20poduzetnistva/ORGANIZACIJSKA%20STRUKTURA%20novo.pdf

2. Čičin – Šain, D.: Sustav organiziranja I organizacijske strukture, Predavanje iz Osnova menadžmenta, preuzeto sa: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf

POPIS TABLICA, GRAFIKONA, DIJAGRAMA I SLIKA

Tablica 1. Struktura hotela prema kategoriji

Tablica 2. Struktura hotela prema godinama poslovanja

Tablica 3. Struktura hotela prema veličini

Tablica 4. Je li krizni menadžment sastavni dio menadžmenta u Vašem poduzeću?

Tablica 5. Je li se Vaše poduzeće ikada susrelo sa nekom vrstom krize?

Tablica 6. Jesu li potrebne akcije poduzete odmah pri primjećivanju krize?

Tablica 7. Smatrate li da su Vaše bitke sa krizama bile uspješne?

Tablica 8. Between-Subjects Factors

Tablica 9. Tests of Between-Subjects Effects

Tablica 10. Tests of Between-Subjects Effects

Tablica 11. Between-Subjects Factors

Tablica 12. Tests of Between-Subjects Effects

Tablica 13. Tests of Between-Subjects Effects

Grafikon 1. Struktura hotela prema godinama poslovanja

Dijagram 1. Struktura hotela prema kategoriji

Dijagram 2. Struktura hotela prema veličini

Slika 1. Najčešće krize u poslovanju hotela

Slika 2. Aktivnosti koje su hoteli poduzeli kao odgovor na krizu

Slika 3. Akcije koje su poduzete pri primjećivanju krize

Slika 4. Komunikacijski alati koje su hoteli koristili

Slika 5. Pozitivne promjene poslovanja

Slika 6. Negativne promjene poslovanja

Slika 7. Jesu li planovi i strategije prevencije bili učinkoviti pri borbi sa krizom

Slika 8. Kakva je bila komunikacija tijekom kriza

Slika 9. Koliko je komunikacija bila važan čimbenik u borbi s krizama

PRILOZI

Kategorija hotela*

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

Godine poslovanja hotela*

- Manje od 5 godina
- Od 5 do 10 godina
- Od 10 do 20 godina
- Više od 20 godina
- _____

Veličina hotela (broj smještajnih jedinica)*

- Mali hotel (do 50 smještajnih jedinica)
- Srednji hotel (od 51 do 200 smještajnih jedinica)
- Veliki hotel (više od 201 smještajna jedinica)

Je li krizni menadžment sastavni dio menadžmenta u Vašem poduzeću?*

- Da
- Ne
- Ne znam

Postoi li u Vašem poduzeću formalni plan kriznog menadžmenta?*

- Da
- Ne
- Ne znam

Postoji li u Vašem poduzeću sastavljeni krizni tim?*

- Da
- Ne
- Ne znam

Postoje li određeni scenariji (studije kriznih situacija) koji bi se mogli dogoditi, te primjeri kako odgovoriti na njih?*

- Da
- Ne
- Ne znam

Je li u poduzeću razvijen komunikacijski plan u slučaju krize?*

- Da
- Ne
- Ne znam

Je li se Vaše poduzeće ikada susrelo sa nekom vrstom krize?*

- Da
- Ne

Ako da, kakve su to vrste krize bile?

- Financijska
- Poslovna
- Ekonomska
- Proizvodna
- Prodajna
- Tehnološka
- Državna istraga
- Gubitak podataka
- Prosvjed
- Smrt ili nesreća zaposlenika
- Prirodna katastrofa
- Ratna situacija
- _____

Koje aktivnosti su poduzete kao odgovor na krizu?

- Promjena menadžmenta
- Smanjivanje izdataka
- Otpuštanje radne snage

- Prodaja dijela poduzeća
- Gašenje dijela poduzeća
- Povlačenje s određenih tržišta
- _____

Jesu li krize primjećene prije nego su nastupile?

- Da
- Ne
- Ponekad

Jesu li planovi i strategije prevencije bili učinkoviti pri borbi sa krizom?

- Bili su potpuno neučinkoviti
- Bili su donekle neučinkoviti
- Nisu bili ni učinkoviti, niti neučinkoviti
- Bili su donekle učinkoviti
- Bili su potpuno učinkoviti

Jesu li potrebne akcije poduzete odmah pri primjećivanju krize

- Da
- Ne

Ako da, koje su to akcije bile?

- Obavještavanje glavnog koordinatora u kriznim situacijama
- Obavještavanje uprave
- Sastanak kriznog tima
- Procjena krize
- _____

Kakva je bila komunikacija tijekom kriza

- Potpuno neučinkovita
- Donekle neučinkovita
- Niti učinkovita, niti neučinkovita
- Donekle učinkovita
- Potpuno učinkovita

Jeste li privukli medijsku pozornost?

- Da
- Ne

Jesu li pripremljeni komunikacijski centri u kojima se moglo komunicirati s javnosti?

- Da
- Ne

Postoji li u Vašem poduzeću određena osoba (glasnogovornik) koja je obučena za kriznu komunikaciju?

- Da
- Ne

Koje ste komunikacijske alate koristili?

- Izjava za javnost
- Konferencija za novinare
- Intervjui
- Izjave
- Odgovaranje na telefonske pozive
- _____

Po Vašem mišljenju, koliko je komunikacija bila važan čimbenik u kriznim situacijama

- Potpuno nevažan čimbenik
- Donekle nevažan čimbenik
- Niti važan, niti nevažan čimbenik
- Donekle važan čimbenik
- Potpuno važan čimbenik

Održava li se u Vašem poduzeću trening za zaposlenike kako bi oni bili obučeni kako djelovati u kriznoj situaciji?

- Da
- Ne

Smatrate li da su Vaše bitke s krizama bile uspješne?

- Da

- Ne

Nakon krize, je li se poslovanje Vašeg poduzeća promijenilo

- Da
- Ne

Koje su bile pozitivne promjene poslovanja?

- Poboljšanje ili stvaranje kriznog plana
- Bolja edukacija zaposlenika
- Poboljšanje reputacije
- Bolje osiguranje u slučaju krize
- Odgovarajuća raspodjela radne snage
- Poboljšanje komunikacijskog plana
- Povećanje prometa
- Ulaganje u nove tehnologije
- _____

Koje su bile negativne promjene poslovanja

- Pad prometa
- Povećanje zaduženosti
- Smanjenje likvidnosti
- Otpuštanje radne snage
- Odlazak kvalitetnih kadrova
- Zastarjela tehnologija
- Negativan publicitet
- Gubitak tržišnog udjela
- Visoki troškovi
- Slabljenje ulaganja u razvoj
- _____

Koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama

1 – potpuno se slažem

2 – donekle se slažem

3 – niti se slažem, niti se ne slažem

4 – donekle se ne slažem

5 – potpuno se ne slažem

	1	2	3	4	5
Primjena kriznog menadžmenta pozitivno utječe na poslovanje poduzeća					
Postojanje kriznog plana smanjuje rizike od nastanka krize Postojanje planova i strategija je ključno za pravovremeno otkrivanje krize					
Izbor ljudskih resursa je važan za otklanjanje i sprječavanje krize					
Komunikacija je ključna sastavnica djelovanja u krizi					