UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA U HOTELSKOM POSLOVANJU

Čevra, Ana

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:124:944489

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA U HOTELSKOM POSLOVANJU

Mentorica:

doc. dr. sc. Ivana Bilić

Studentica:

Ana Čevra univ. bacc. oec

Broj indeksa: 2132478

Split, travanj, 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Problem istraživanja 1

1.2. Predmet istraživanja 3

1.3. Istraživačke hipoteze 4

1.4. Ciljevi istraživanja 5

1.5. Metode istraživanja 6

1.6. Doprinos istraživanja 7

1.7. Struktura diplomskog rada 7

2. TEMELJNE ODREDNICE HOTELSKOG POSLOVANJA 9

2.1. Pojmovno određenje hotela **9**

2.2. Posebnosti menadžmenta i menadžera u hotelijerstvu **11**

2.3. Karakteristike hotelske usluge **12**

2.3.1. Komplementarnost hotelske usluge 15

2.3.2. Nestabilnost potražnje za hotelskim uslugama 15

2.3.3. Krutost kapaciteta hotelske ponude 16

2.4. Organizacijska struktura hotela **17**

2.5. Značaj i uloga ljudskih resursa u hotelijerstvu **19**

2.6. Značaj standarda u hotelskom poslovanju **21**

2.7. Specifičnosti u održavanju hotelskog poduzeća **23**

3. KRIZE I KRIZNI MENADŽMENT U MEĐUNARODNOM TURIZMU 25

3.1. Definiranje pojmova krize i katastrofe **25**

3.2. Vrste kriza i katastrofa u svjetskom turizmu **28**

3.3. Životni vijek krize u turizmu **30**

3.4. Krizni menadžment u turizmu **32**

3.5. Faze kriznog menadžmenta **36**

3.5.1. Faza prevencije i planiranja 37

3.5.2. Faza primjene tj. implementacije 37

3.5.3. Faza vrednovanja tj. evaluacije 39

3.6. Krizno komuniciranje **39**

3.6.1. Komunikacija prije krizne situacije 40

3.6.2. Komunikacija tijekom krizne situacije 41

3.6.3. Komunikacija nakon krizne situacije 42
3.7. Krizno komuniciranje i mediji **43**
3.8. Odnosi s javnošću u kriznim situacijama **45**
4. PRAKSA HOTELSKIH PODUZEĆA U UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA 47
4.1. Organizacija sigurnosti u hotelima **47**
4.1.1. Protupožarna zaštita 49
4.1.2. Prevencija krađa 51
4.1.3. Sanitarna i zdravstvena sigurnost te sigurnost hrane 52
4.1.4. Zaštita poslovnih i osobnih podataka u hotelima 53
4.1.5. Studija slučaja – trovanje ugljičnim monoksidom 54
4.2. Značajke kriznog menadžmenta u hotelijerstvu 56
4.2.1. Okviri za upravljanje krizama u hotelu 59
4.3. Procedure (protokoli) postupanja u kriznim situacijama 60
4.4. Važnost implementacije kontigencijskog plana ili plana upravljanja krizom 62
4.5. Sigurnosna edukacija zaposlenika 65
4.6. Utjecaj terorizma na hotelsku industriju 67
4.6.1. Studija slučaja – teroristički napad na luksuzne hotele u Indiji 70
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA U POSLOVANJU HOTELA NA PODRUČJU SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 72
5.1. Definiranje uzorka 72
5.2. Metodologija istraživanja 72
5.3. Rezultati i analiza provedenog istraživanja 73
5.4. Testiranje istraživačkih hipoteza 81
6. ZAKLJUČAK 95
POPIS LITERATURE 97
SAŽETAK 105
SUMMARY 105
POPIS TABLICA 106
POPIS SLIKA, GRAFIKONA I DIJAGRAMA 107
PRILOZI 108

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Hotelsko je poduzeće složen organizacijski sustav koji posluje u promjenjivim internim i eksternim uvjetima turističkog tržišta. Cerović (2003) hotelsko poduzeće definira kao „pravnu osobu koja obavlja ugostiteljsko - hotelsku djelatnost na tržištu radi stjecanja profita i realizacije postavljenih ciljeva“. Budući da se zahtjevi i ukusi turističkih potrošača stalno mijenjaju i kako oni sve više postaju svjesni odnosa cijene i kvalitete, hotelska se poduzeća moraju usmjeravati na kvalitetu kao prijeko potreban odgovor na njihove zahtjeve. Potrošači procjenjuju uslugu prema svojim očekivanjima, a ona su formirana na bazi ranijeg iskustva s hotelskim proizvodom, na temelju informacija koje se prenose „od usta do usta“ te na osnovi komunikacije hotelskog poduzeća s okolinom i javnog publiciteta. Visoka kvaliteta stvara lojalnog gosta i kreira pozitivne informacije koje se prenose, prvenstveno, usmenim putem.

Osim kvalitete pružene usluge, sigurnost na odmoru predstavlja drugi važan element koji utječe na odluku gosta o tome gdje će boraviti. U današnjim turbulentnim vremenima, čak i najmanja prijetnja sigurnosti gostiju predstavlja potencijalno velik problem. Već sama najava neke ugroze, bilo da se radi o porastu stope kriminala, mogućim elementarnim nepogodama ili o činjenici da je destinacija tj. zemlja u kojoj se želi provesti odmor potencijalna meta terorističkih akcija, može, a vrlo vjerojatno i hoće, odvratiti gosta da tu zemlju odabere kao mjesto za svoj odmor. Kao posljedica toga, sve veći broj potencijalnih gostiju traži smještaj u hotelima visoke razine sigurnosti.

Istraživanja bazirana na kriznom menadžmentu u kontekstu turizma datiraju iz 1980-ih godina i uglavnom stavljaju fokus na oporavak nakon krize ili katastrofe. Unatoč važnosti predviđanja krize, a time i bolje mogućnosti za smanjenjem njezinog utjecaja, relativno je malo radova koji se tiču aspekata upravljanja krizom u turizmu. Razlog tomu vjerojatno leži u kompleksnosti turističke industrije budući da su istraživanja pokazala da je utjecaj krize veći na turizam nego li na druge sektore zbog hedonističkog karaktera turističkih putovanja (Faulkner, 2001). Sönmez i suradnici (1994) navode kako je kriza u turizmu „bilo koja pojava koja može ugroziti normalan rad i poslovanje poduzeća povezanih s turizmom, narušiti ukupan ugled turističke destinacije po pitanju sigurnosti, atraktivnosti i udobnosti kroz negativan utjecaj na percepciju posjetitelja o destinaciji, te izazvati pad u lokalnoj ekonomiji

smanjenjem turističkih dolazaka i prihoda.“ Krize i prirodne katastrofe svakodnevno ugrožavaju razvoj turizma, ne samo zbog šteta koje nanose, nego i zbog svoje nepredvidivosti. Dok materijalne štete na infrastrukturi destinacije mogu biti relativno lokalizirane, štete nanesene ugledu daleko su značajnije i ozbiljno utječu na turističku potražnju i povjerenje turista.

Strategije upravljanja kriznim situacijama potrebne su kako bi zadržalo povjerenje putnika i turističke industrije te kako bi se minimizirali utjecaji krize na turistička odredišta. Do 2000. godine samo se nekoliko knjiga i članaka bavilo ovom temom. Osjetljivost turističke industrije na veliki raspon kriznih događaja privukla je brojne znanstvenike da istraže krizne strategije u upravljanju destinacijama i turističkim organizacijama. Turistička industrija sklona je krizama budući da je vrlo fragmentirana i kompleksna, a kriza u turističkom sektoru ima posljedice i za ostale sektore s kojima je usko povezana. Iz navedenih razloga, očigledno je kako krize u turizmu dobivaju veliki publicitet, budući da su turistička odredišta, po definiciji, mjesta visoke vidljivosti. Bez obzira da li je kriza u turizmu potaknuta prirodnim ili ljudski izazvanim katastrofama, putnici će imati veliku averziju prema pogođenim područjima.

Posebnost hotelskih objekata, kao receptivnih elemenata turističke ponude, upravo je činjenica da omogućuju ne samo jednostavan ulaz, nego i otvoren pristup 24 sata dnevno te 7 dana tjedno. Osim toga, njihovo postojanje ovisi o gostima, nacionalnim i međunarodnim. Stoga su hoteli, kao i turizam generalno, vrlo osjetljivi na promjene, krize i događaje u svijetu (Malhotra i Venkatesh, 2009). Budući da su gosti i zaposlenici dio samog proizvoda, teško je uspostaviti kontrolu nad hotelskim uslugama. Hotel kao objekt poslovanja zahtjeva stručnost u raznim područjima. Cjelokupno upravljanje i organizacija poslovanja treba dobro obučene menadžere i osoblje sa širokim znanjima i vještinama, kako bi boravak za klijente bio što ugodniji uslijed preglednosti svih radnji koje se odvijaju unutar hotelskog objekta. Opipljivost cijelog procesa čini hotelsko poslovanje složenim i vrlo osjetljivim teritorijem.

Shodno tome, upravo sigurnost i zaštita turista predstavljaju važan čimbenik i u hotelskoj industriji 21. stoljeća. No, unatoč svim najsavjesnijim naporima za sprječavanjem opasnosti, nepredviđene se sigurnosne okolnosti itekako mogu dogoditi, budući da je upravljanje hotelom složena djelatnost. Mogućnost pojave kriza unutar hotela ovisi o mnogim čimbenicima kao što su vrsta ciljanog tržišta (poslovni segment ili turisti koji putuju u

slobodno vrijeme), geografsko obilježje (lokacija destinacije ali i samog hotela), stavovi lokalnog stanovništva i pravna regulativa.

Ako se pođe od pretpostavke da ulaganje u porast razine sigurnosti u turističkim objektima jamči njihov poslovni uspjeh i opstanak na tržištu, onda je jasno kako ova problematika nikako ne smije biti zanemarena. Budući da krizne situacije itekako mogu biti „pogubne“ za ionako osjetljivo hotelsko poslovanje, važno je biti pripremljen te identificirati moguće uzroke, metode prevencije, instrumente i strategije djelovanja kada kriza nastupi. Stoga, svaki hotel treba uspostaviti sustav upravljanja krizom, primjenjivati metode prevencije rizika, napraviti strategije djelovanja i provoditi nadzor, kako bi upravljanje krizom u konačnici bilo uspješno.

1.2. Predmet istraživanja

Sukladno prethodno elaboriranom problemu može se definirati predmet istraživanja. Predmet istraživanja, odnosno objekt na koji se odnosi problem istraživanja su hoteli na području Splitsko-dalmatinske županije. Analizirati će se u kojoj su mjeri hotelski menadžeri svjesni potencijalnih opasnosti koje prijete svakodnevnom poslovanju hotela, na koje sve načine nastoje prevladati krizne situacije i koje preventivne metode koriste u cilju sprječavanja nastanka istih. Isto tako, istražiti će se učestalost kriznih situacija u dosadašnjim periodima poslovanja te najčešće krizne situacije s kojima su se hotelijeri imali prilike suočiti. Intencija je i ispitati spremnost hotela da implementiraju planove upravljanja kriznim situacijama u svakodnevno poslovanje, ukoliko takvi planovi ne postoje.

Rad će obraditi prethodno navedenu problematiku na teorijskoj razini (analizom postojeće literature), a potom će se putem anketnog upitnika provesti empirijsko istraživanje. Uzorak istraživanja obuhvatiti će hotele koji posluju na području Splitsko-dalmatinske županije. Što se tiče kategorizacije, razmatrati će se hoteli svih kategorija (dvije, tri, četiri i pet zvjezdica). U svrhu dobivanja vjerodostojnijih podataka, ciljni segment činiti će hoteli svih veličina (mali, srednji i veliki) koji aktivno posluju minimalno dvije godine. Anketni upitnici distribuirati će se hotelskim menadžerima, odnosno direktorima hotela, putem njihove elektroničke pošte.

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju definiranog problema i predmeta istraživanja, a za potrebe utvrđivanja ciljeva istraživanja, definiraju se sljedeće hipoteze:

H1: Funkcija menadžmenta hotelskog poduzeća je da djeluje u skladu sa sigurnosnim aspektima hotelskog poslovanja, jer u protivnom rizici pojave kriznih situacija postaju veći.

Cilj ove hipoteze je dokazati kako hotelski menadžeri imaju primarnu ulogu u provođenju sigurnosnih aspekata poslovanja hotela te kako se sigurnost ne smije smatrati dodatnim izdatkom, već investicijom koja će osigurati konkurentnu prednost hotela. Dakle, intencija ove hipoteze je staviti naglasak na organizaciju i provođenje kvalitetnog sustava sigurnosti od strane hotelskih menadžera, ukoliko se rizici nastanka kriznih situacija žele svesti na minimum.

H2: Među hotelskim menadžerima razvijena je svijest o postojanju kriznih situacija i događaja u svijetu (npr. prirodne katastrofe, oboljenja ili teroristički napadi) te o njihovim destruktivnim posljedicama na poslovanje hotela.

Ova hipoteza nastoji dokazati kako su hotelski menadžeri itekako uključeni, zbog prirode svog poslovanja, u zbivanja na globalnom turističkom tržištu i svijetu općenito. Svijest o potencijalnim eksternim opasnostima koje prijete opstanku hotela utječe na svakodnevne poslovne odluke i postupke hotelskih menadžera.

H3: Osoblje zaposleno u hotelu mora biti obučeno za suočavanje sa kriznim situacijama.

Budući da su zaposlenici hotela dio cjelokupnog hotelskog proizvoda, ovom hipotezom želi se dokazati kako je njihovo osposobljavanje za postupanje u kriznim situacijama presudno za uspjeh i kvalitetu pružene usluge. Zbog neposredne komunikacije između zaposlenika i gostiju, važno je svakom zaposleniku hotela omogućiti adekvatnu edukaciju.

H4: Najučinkovitija sredstva za upravljanje kriznim situacijama u hotelu su doneseni planovi, procedure i protokoli za krizna stanja i akcidentne situacije te kvalitetna interna komunikacija.

Ovom hipotezom želi se dokazati kako su implementirani planovi, procedure i protokoli postupanja u kriznim ili izvanrednim situacijama najefikasnija sredstva u cilju prevencije štetnih radnji i događaja. Također, namjera je ove hipoteze dokazati kako se razvijanjem

kvalitetne interne komunikacije omogućava bolja interakcija i razumijevanje između menadžmenta i ostalih zaposlenika.

H5: Vjerojatnost incidenata ili kriznih događaja koji se odvijaju u hotelu povećava se s obujmom poslovanja i veličinom objekta.

Ova hipoteza želi dokazati kako su hoteli sa većim brojem smještajnih kapaciteta i shodno tome većim obujmom poslovanja izloženiji nastanku kriznih situacija u odnosu na hotele sa manjim obujmom poslovanja. Dakle, namjera je dokazati kako je veličina rizika pojave kriznih situacija proporcionalna veličini i obujmu poslovanja hotelskog objekta.

H6: Hotelski lanci, u odnosu na samostalne hotele, bolje su pripremljeni na potencijalne krizne situacije.

Cilj ove hipoteze je dokazati kako hoteli koji su dio međunarodne hotelske grupacije imaju bolji pristup kriznom menadžmentu, u odnosu na samostalne hotele. Budući da su standardi međunarodnih hotelskih lanaca unaprijed definirani i inkorporirani u svakodnevno poslovanje, ovi hoteli imaju bolji protok informacija te mogu lakše razmjenjivati iskustva, znanja i informacije sa drugim hotelima unutar istog lanca.

Da bi se sve navedene hipoteze prihvatile ili odbacile, uz pomoć statističkog programa za društvene znanosti (eng. *Statistical Package for the Social Sciences*), u daljnjem tekstu koristiti će se kratica SPSS, obradit će se podatci dobiveni iz anketnog upitnika.

1.4. Ciljevi istraživanja

U skladu s uočenim problemom i predmetom istraživanja te postavljenim hipotezama, osnovni cilj ovog istraživanja je analizirati spremnost hotela na krizne situacije s kojima se svakodnevno suočavaju te saznati kako pravovremeno otkriti rizike koji ih uzrokuju, pomoću mjera prevencije i implementiranog plana upravljanja kriznim situacijama. U skladu s tim, intencija ovog rada je otkriti kakav pristup hoteli na području Splitsko-dalmatinske županije imaju prema kriznom menadžmentu.

U sklopu rada mogu se definirati i ostali, izvedeni ciljevi:

- istražiti koja su ključna pitanja u planu upravljanja kriznim situacijama, ukoliko takav plan postoji,

- analizirati na koje sve načine hotelski menadžeri poboljšavaju sigurnost za svoje goste i djelatnike u sklopu hotelskog objekta,
- istražiti kako se krizne situacije odražavaju na svakodnevno poslovanje hotela,
- utvrditi koji su najčešći razlozi pojave kriznih situacija u poslovanju hotela,
- prikazati na koje sve načine hoteli mogu postati svjesniji opasnosti koje ugrožavaju njihovo poslovanje, te
- otkriti najveće/najčešće krize/prijetnje s kojima su se hoteli suočavali u dosadašnjem poslovanju i kakav je bio njihov konačan ishod.

1.5. Metode istraživanja

Sukladno problemu, predmetu, ciljevima i hipotezama istraživanja te različitim zahtjevima teorijskog i empirijskog dijela rada, određene su metode istraživanja koje će se biti korištene prilikom izrade diplomskog rada. Istraživanje će se provoditi s primarnim i sekundarnim podacima i u tu svrhu koristiti će se sljedeće metode (Zelenika, 2000):

- metoda indukcije kojom će se zaključivati od pojedinačnog prema općem,
- metoda dedukcije u kojoj će se od općih pojmova i spoznaja ići prema pojedinačnim,
- metoda analize koja će biti korištena za sekundarne podatke koji trebaju biti raščlanjeni na jednostavnije sastavne dijelove, te izučavani svaki dio za sebe, ali i u odnosu na druge dijelove,
- metoda sinteze za sekundarne podatke koje će biti potrebno spajati i sublimirati te za one podatke koje će biti potrebno iz izdvojenih elemenata povezati u jedinstvenu cjelinu,
- metoda deskripcije kao postupak opisivanja ili očitovanja činjenica, predmeta, procesa i događaja u promatranom društvenom okruženju,
- metoda kompilacije kao neznanstvena metoda, u kojoj će se kritički interpretirati tuđi stavovi, promatranja, sudovi i zaključci, uz navođenje odgovarajućih izvora, te
- metoda komparacije kojom će se uočiti sličnosti ili razlike između događaja, pojava, objekata i sl.

Sekundarni podaci na kojima će biti primijenjene ove metode, naći će se u domaćoj i stranoj znanstvenoj i stručnoj literaturi, čiji je popis na kraju ovog rada, a koja je vezana za tematiku koja se u radu obrađuje.

U svrhu prikupljanja primarnih podataka provest će se empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika. Uzorak istraživanja obuhvatit će hotele smještene na području Splitsko-dalmatinske županije, odnosno ispitanici će biti menadžeri relevantnih hotela. Distribucija anketa vršiti će se elektroničkim putem, a dobiveni podatci biti će obrađeni u softverskom paketu za obradu statističkih podataka, odnosno SPSS-u.

1.6. Doprinos istraživanja

Doprinos ovog istraživanja može se ogledati kroz dva temeljna aspekta. Prvi aspekt je doprinos na znanstvenoj razini, odnosno može biti od koristi svima onima koji se bave tematikom kriznih situacija u teoriji i ekonomskoj praksi. Zbog velike sezonske koncentracije turističke potražnje koja uvjetuje sezonsko poslovanje, velike vrijednosti stalne imovine uz istodobno nedostatno korištenje kapaciteta te dominantnog udjela osobnog rada, hotelska poduzeća posluju u relativno težim uvjetima od ostalih djelatnosti. Budući da su turizam i s njim povezana hotelska industrija izrazito osjetljivi na svaki oblik iznenadnih prijetnji i opasnosti, planovi upravljanja kriznim situacijama moraju biti implementirani u svakodnevno poslovanje hotelskih poduzeća.

Drugi aspekt odnosi se na doprinos ovog istraživanja relevantnim hotelima, odnosno njihovim menadžerima. Budući da će se ovo istraživanje fokusirati na hotele s područja Splitsko-dalmatinske županije, gdje se turizam javlja kao jedan od glavnih pokretača gospodarskog razvoja, doprinijeti će boljem sagledavanju upravljanja kriznim situacijama unutar ovih hotela. Efektivniji krizni menadžment u hotelskoj industriji može utjecati na smanjenje pojave negativnih situacija i bolje suočavanje sa istima. Ovo istraživanje otkriti će na koje se sve načine hoteli suočavaju sa svakodnevnim krizama te će hotelskim menadžerima ukazati na važnost implementacije planova upravljanja kriznim situacijama. Namjera je ovog istraživanja pridonijeti podizanju svijesti hotelskih menadžera o potencijalnim krizama i opasnostima koje mogu ugroziti njihovo dugoročno poslovanje i smanjiti potražnju za hotelskim uslugama.

1.7. Struktura diplomskog rada

Rad, zajedno s uvodom i zaključkom, čini šest međusobno povezanih cjelina čiji se kratak prikaz daje u nastavku.

Uvodno, prvo poglavlje opisuje i definira problem koji će se istraživati, upućuje na temeljne ciljeve istraživanja, postavlja istraživačke hipoteze, navodi metode kojima će se služiti u obradi teme, predstavlja doprinos istraživanja te objašnjava strukturu samog rada.

U drugom poglavlju pojmovno se obrađuje pojam hotela, ističu se osnovne značajke hotelskog menadžmenta te se ukazuje na brojne posebnosti hotelskog poslovanja. Nadalje, pruža se uvid u organizacijsku strukturu hotela, značaj standarda u hotelskom poslovanju, ulogu zaposlenika u osiguravanju kvalitete te specifičnosti održavanja hotelskog objekta.

Treće poglavlje iznosi problematiku krize i kriznog menadžmenta u međunarodnom turizmu. Definira se tematika i važnost istraživanja kriza u turizmu. Potom se pojašnjavaju vrste kriznih situacija, životni vijek kriza te faze u upravljanju kriznim situacijama. Posebno se apostrofira značaj krizne komunikacije i odnosa s javnošću te utjecaj medija.

U četvrtom poglavlju razrađuje se značaj formiranja kriznog menadžmenta u hotelskoj industriji te praksa hotelskih organizacija u upravljanju kriznim situacijama. Ističe se uloga i važnost implementacije plana upravljanja kriznim situacijama u hotelskom poslovanju. Također, u svrhu boljeg razumijevanja krizne problematike u hotelijerstvu navodi se, za današnje vrijeme, aktualna tematika o utjecaju terorizma na hotelsku industriju.

U petom poglavlju prezentiraju se rezultati empirijskog istraživanja, odnosno analiziraju se anketni upitnici dobiveni od strane hotelskih menadžera. Na temelju obrađenih podataka te činjenica koje su proizašle iz njih, doneseni su zaključci o valjanosti istraživačkih hipoteza i njihovom pojedinačnom i grupnom utjecaju na problematiku istraživanja.

Zaključak kao završno šesto poglavlje, objedinjuje sva zaključna razmatranja, sve prezentirane činjenice i spoznaje te ukazuje na njihovu moguću primjenjivost.

Na kraju rada daje se kratki sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, te pregled korištene literature, izvora, tablica i grafikona, kao i primjer anketnog upitnika na temelju kojeg je provedeno empirijsko istraživanja.

2. TEMELJNE ODREDNICE HOTELSKOG POSLOVANJA

2.1. Pojmovno određenje hotela

Riječ hotel potječe od francuske riječi „hôte“ (gost), a izvedena je iz riječi „hospital“ (kuća za goste) (Radić, 1975), podrijetlo vuče i iz latinskog korijena riječi „hospic“: „hospitium“ (konačište, gostinjac), „hospes“, „hospitis“ (gost, gostovanje), „hospitalis“ (gostoljubiv, gostovati, posjetiti kao gost) (Ružić, 1997).

Definicije hotela u pojedinim nacionalnim zakonodavstvima vrlo su različite. U nekim zakonodavstvima polazi se od opće funkcije hotela, a neka određuju minimalne uvjete kojima objekt mora udovoljavati da bi se mogao nazvati hotelom. Do danas nema međunarodno obvezatnih normi kojih bi se morale pridržavati sve zemlje u pogledu određivanja osnovnih uvjeta za objekte koji žele imati naziv hotel, kao ni specijalnih uvjeta za uvrštavanje hotela u pojedine kategorije.

Pojedine zemlje propisuju blaže ili strože uvjete, već prema stanju svoje hotelske mreže, standardu života u dotičnoj zemlji, kao i prema važnosti hotela za domaći i inozemni turizam. Hrvatska se *Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata* („Narodne novine“, broj: 48/95) svrstala u one zemlje koje su odredile i standardizirale kategorizaciju hotela.

U svjetskim okvirima postoji problem decidirane definicije hotela, te se ne može sa sigurnošću utvrditi koji su to sadržaji potrebni da čine neki smještajni objekt hotelom. S obzirom da hoteli mogu biti organizirani kao mali obiteljski vođeni poslovi, pa sve do velikih međunarodnih lanaca u vlasništvu velikog broja dioničara, Svjetska turistička organizacija (eng. *United Nations World Tourism Organization*), u daljnjem tekstu UNWTO, pri definiranju hotela, a za potrebe statistike, koncentrira se na veličinu samog objekta, usluge koje nudi i provedenost postupka kategorizacije.

Prema Ceroviću (2003) hotel se može definirati kao „kategorizirani ugostiteljski objekt za smještaj u kojem se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani i pružaju usluge smještaja i doručka te druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu u zavisnosti od kategorije i tipa hotela“.

Hotel je osnovni reprezentant objekata za smještaj, koji se po mnogo čemu izdvaja iz skupine ugostiteljskih objekata za smještaj. Njegova su gradnja i oprema u pravilu najduži i najskuplji, usluge kvalitetnije i kompleksnije, komplementarni sadržaji raznovrsniji, proces rada i organizacija poslovanja složeniji, podjela rada detaljnija te broj izvršitelja poslova i zadataka veći (Radišić, 1997).

Temeljne značajke hotela prema hrvatskom zakonodavstvu, odnosno *Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli,* su sljedeće („Narodne novine“, broj: 138/06):

- da je to kategorizirani ugostiteljski objekt,
- da je to ugostiteljski objekt s najmanje 10 soba,
- da se u hotelu gostima izdaju sobe ili hotelski apartmani (a ne postelje),
- da se u hotelu pružaju usluge smještaja i doručka (a mogu se pružati i ostale usluge),
- da po svom položaju, izgledu, uređenju, ugrađenoj opremi i uslugama gostu pruža punu udobnost.

Pod pojmom hotelijerstva podrazumijevaju se sva poduzeća koja gostima pružaju usluge smještaja i druge usluge za turističku potrošnju. Po vrijednosti imovine, angažiranog kapitala, ostvarenog prihoda i razini zaposlenosti, hotelijerstvo je najvažnija djelatnost turističkog sektora (Vrtiprah i Pavlić, 2005).

Promatrajući s ekonomskog aspekta, hotel je ekonomska jedinica koja u svrhu stjecanja dobiti pruža određene usluge. Što se tiče organizacijskog aspekta, hotel je samostalni gospodarski subjekt ili poslovna jedinica nekog poduzeća. I konačno, s tehničkog aspekta, hotel je objekt s posebnom opremom i uređajima koji omogućuju određeni nivo udobnog smještaja gostiju (Cerović, 2003).

U nedostatno razvijenim područjima hotelijerstvo ima izuzetno važnu funkciju pokretača gospodarskog razvoja. Ono potiče proizvodnju u mnogim drugim djelatnostima (prometu, trgovini, itd.), što utječe na rast njihovih kapaciteta, zaposlenosti i sl., omogućuje valorizaciju određenih prirodnih resursa, djeluje na uravnoteženje platne bilance zemlje i dr. (Vrtiprah i Pavlić, 2005). S obzirom na prethodno iznesene činjenice može se reći da hotelijerstvo kao

receptivni činitelj turističke ponude nedvojbeno predstavlja uvjet za razvoj turizma Splitsko-dalmatinske županije.

2.2. Posebnosti menadžmenta i menadžera u hotelijerstvu

Općenito govoreći, menadžment predstavlja „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve." (Weihrich i Koontz, 1994). Menadžment u hotelijerstvu može se definirati kao sustav stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih činitelja koji utječu na oblikovanje hotelske ponude. Osnovni je cilj hotelskog menadžmenta ostvarivanje što većih poslovno-financijskih rezultata uz što manje ulaganja (Pavia, 2006).

Menadžeri, odnosno oni koji vrše funkciju upravljanja u hotelu, odgovorni su za provođenje definirane politike i utvrđenih ciljeva hotelskog poduzeća, odnosno za rezultate poduzeća ili dijela poduzeća kojim upravljaju (generalni menadžeri ili menadžeri nižih razina). Oni su ti koji objedinjuju sve hotelske potencijale (zaposlene, materijalne, financijske i druge resurse) i aktiviraju ih u realizaciji utvrđenih ciljeva poduzeća. Njihova kreativnost, inovativnost i konstruktivno djelovanje danas se označava kao liderstvo i njima pripada dominantna uloga u borbi za kvalitetu hotelskog proizvoda, a samim tim i za ostvarivanje zadovoljstva gostiju i njihovu lojalnost.

Turistička usluga složeni je tržišni proizvod koji u sebi sadrži mnogo napora i ljudskog rada te se kao takva prodaje u neposrednom odnosu s potražnjom, tj. s gostom. U tako složenom psihosomatskom, sociološkom i tržišnom odnosu, posebnosti koje menadžment mora imati u hotelijerstvu drukčije su od osobina koje menadžment mora imati u drugim gospodarskim granama (Cerović, 2003).

Hotelski menadžer, po traženim je osobinama specifičan i zahtjevan, tj. ipak različit od menadžera u drugim djelatnostima, upravo onoliko, koliko je i hotelijerstvo različito od drugih gospodarskih aktivnosti. Univerzalnost primjene menadžerskih koncepcija na sve gospodarske grane, moguć je samo u općem pristupu, ali hotelijerstvo traži dodatne posebnosti primjene menadžmenta na koje utječu sljedeći čimbenici (Cerović, 1994):

1. pravne, ekonomske i društveno-političke norme,
2. strukture kapitala, vlasništva i rada (utjecaj osobnog odnosa),

3. posebnosti potreba i motiva turističke potražnje (turista),
4. povijesno i kulturno nasljeđe,
5. vjersko opredjeljenje,
6. posebnosti utjecaja turističke ponude,
7. različitosti turisičkih resursa,
8. struktura, veličina i kvaliteta hotela i hotelske ponude,
9. struktura opće kulture, znanje i opća naobrazba djelatnika u turizmu,
10. struktura turističke, komunalne i prometne infrastrukture.

Navedeni čimbenici određuju posebnosti menadžmenta u hotelijerstvu, odnosno traže dodatne vještine kojima bi se zadovoljilo sve potrebe turista. Dakle, uspješan menadžer u hotelskoj industriji mora posjedovati mnoge vještine i specijalizirano znanje kako bi ostvario različite ciljeve. Osim osobina koje svaki menadžer (bez obzira u kojoj je industriji zaposlen) mora posjedovati, menadžer u hotelijerstvu mora imati i sljedeće vještine (Clyton i Powers, 2009):

- Menadžer mora stvoriti okruženje u kojemu će se gost osjećati ugodno. To podrazumijeva da se menadžer ponaša prema gostu prijateljski, ali i da vlada prijateljsko raspoloženje među osobljem hotela.
- Menadžer mora osigurati da za gosta sve funkcionira. Hrana mora biti ukusna, postelje napravljene, soba uredna, a dodatne usluge moraju biti dostupne gostu. Hotelijerski sustav podrazumijeva mnogo posla, a menadžer je taj koji mora paziti da se sav taj posao odradi.
- Menadžer mora osigurati daljnju proizvodnju usluge, a da pri tome hotel ostvaruje profit.

Na temelju svega prethodno navedenoga, može se zaključiti da hotelski menadžeri moraju uspješno surađivati s gostima i zaposlenicima, rukovoditi svojim dijelom posla i postizati operativne ciljeve unutar određenih ograničenja. U svemu tome i u odnosu na menadžere drugih gospodarskih grana, menadžeri u hotelijerstvu moraju biti poduzetniji, maštovitiji, prodorniji, uporniji i strpljiviji.

2.3. Karakteristike hotelske usluge

Osnovne funkcije hotelskog poduzeća ubrajaju se u područje smještaja i prehrane, pa su prema tome iz toga izvedene usluge nematerijalne prirode. Usluge koje nudi hotelsko

poduzeće proizlaze iz kombinacije materijalnih dobara (hotelske sobe, jelo, piće) s mnoštvom od slučaja do slučaja različito pruženih usluga. Ipak, valja uzeti u obzir da se potražnja za hotelskim uslugama ne ograničava samo na fiziološke osnovne potrebe za hranom i stanom već i na obilje dodatnih usluga, kao što su gostoljubivost, uljudnost ili ozračje, koje se, štoviše, izvode iz nadređenih potreba kao što su društvene potrebe, potreba za priznanjem ili za samoostvarenjem (Grgona i Supić, 2007). Koliko će gost biti zadovoljan sastavnicama ponude i kojim će se sadržajima koristiti, ovisi o njegovim potrebama, željama, platežnoj sposobnosti, itd.

Britanski teoretičar Medlik (1980) izdvaja pet ključnih činitelja koji definiraju hotelski proizvod: lokaciju, uvjete i pogodnosti materijalnog karaktera, usluge - stil i način pružanja, cijene i imidž. Lokacija je iznimno bitna jer atraktivni elementi prostora predstavljaju glavni motiv posjete određenom području, tj. boravka u smještajnim objektima. Uvjeti i pogodnosti materijalnog karaktera odnose se na zemljište, opremu, uređaje, inventar i sl. koji omogućuju pružanje osnovnih i dodatnih usluga. Stil i način pružanja usluga određen je kvalitetom osoblja. Cijena je rezultat djelovanja svih prethodnih činitelja i tržišnih faktora, a posebice kretanja na tržištu potražnje za uslugama smještaja. Imidž je slika koju potrošač ima o hotelskom proizvodu, a ovisi o tome koliko je on zadovoljan svim komponentama ponude.

Ugostiteljske usluge čine kombinaciju tri grupe elemenata – opipljivi proizvodi, ponašanje i stavovi zaposlenika i okolina (Reuland i dr., 1985). Usluge, kako hotelske tako i sve ostale, po svojim se bitnim karakteristikama uvelike razlikuju od proizvoda što uvjetuje niz specifičnosti hotelskog poslovanja. Četiri temeljne karakteristike hotelskih usluga, iz kojih se izvode sve ostale su (Rispolli i Tama, 1996; u: Pivčević, 2006):

1. neopipljivost
2. istovremenost proizvodnje i potrošnje
3. direktan kontakt proizvođača i korisnika
4. važnost ljudskog faktora.

Neopljivost, kao najvažnija karakteristika hotelskih usluga, ogleda se u činjenici da gosti ne mogu testirati uslugu smještaja prije kupnje. Način, brzinu i kvalitetu usluživanja, ljubaznost, izgled i odnos uslužnog osoblja prema gostu, kvalitetu hrane i pića, ambijent i atmosferu u objektu, nemoguće je osjetiti i vidjeti prije boravka u hotelu, odnosno korištenja hotelske usluge. Ovi elementi mogu biti potvrđeni tek onda kada se hotelska usluga koristi. Zajedno sa elementima koji su opipljivi (izgled hotela, izgled i oprema sobe i prostora za boravak i

usluživanje gostiju, uređaji i dr.) oni predstavljaju neodvojivu cjelinu koja odražava kvalitetu ukupne hotelske usluge (Barjaktarović, 2013).
Za razliku od proizvodnog sektora gdje je proces proizvodnje i potrošnje prostorno i vremenski odvojen, u hotelijerstvu se ovi procesi odvijaju istovremeno. Drugim riječima, dolazi do prostornog i vremenskog spajanja ponude i potražnje, budući da nije moguće odvojiti trenutak pružanja usluge i trenutak njezine konzumacije. To, pak, uvjetuje nemogućnost skladištenja usluga, odnosno njihovu prolaznost, jer hotel neprodane kapacitete ne može uskladištiti za kasniju prodaju. Nemogućnost skladištenja usluga čini hotelsko poslovanje iznimno neelastičnim na promjene potražnje te nameće potrebu pažljivog planiranja kapaciteta. Osim toga, vremensko podudaranje vremena proizvodnje i konzumacije uvjetuje i nedjeljivost hotelske usluge od fizičke lokacije hotela (Weber i Mikačić, 1999).

Hotelska usluga može se realizirati samo izravnim putem, osobnim kontaktom između onoga koji uslugu nudi i onoga koji je traži. Vanjski čimbenik u osobi gosta određuje trenutak i opseg usluge (Grgona i Supić, 2007). Istovremenost proizvodnje i konzumacije hotelske usluge implicira nužnost direktnog kontakta izmedu „proizvodača“ usluge (hotela) i korisnika (gosta), što znači da gost mora biti fizički prisutan prilikom „proizvodnje“ usluge. Direktan kontakt ne svodi se samo na fizičku prisutnost gosta prilikom „proizvodnje“ usluge, već i na aktivnu ulogu gosta u tom procesu. Zbog toga je i doživljena kvaliteta usluge subjektivna kategorija, tj. ne ovisi samo o njenom pružatelju nego i o trenutnom psihičkom i fizičkom raspoloženju kupca, tj. hotelskog gosta.

Hotelska je usluga izrazito interpersonalna, odnosno zasnovana je na odnosima između zaposlenog osoblja i gostiju, odnosima unutar hotelskog osoblja i odnosima između samih gostiju. Neposredno komuniciranje zaposlenog osoblja sa gostima otvara mogućnosti stvaranja brojnih grešaka u samoj usluzi i u neposrednim kontaktima, što se može negativno odraziti na kvalitetu ukupne usluge (Barjaktarović, 2013). Kvaliteta pruženih usluga u hotelu u velikoj mjeri ovisi o kvaliteti osoblja, posebno onih zaposlenika s „prve linije usluživanja“. Naime, oni su ti s kojima gost stupa u direktan kontakt i kroz čije djelovanje ocjenjuje kompetencije, stručnost i gostoljubivost cijelog hotela. Zbog toga su upravljanje osobljem i menadžment ljudskih resursa krucijalni elementi o kojima menadžment svakog hotela mora voditi posebnu brigu (Vrtiprah i Pavlić, 2005).

2.3.1. Komplementarnost hotelske usluge

Hotelske usluge predstavljaju komplementaran element ukupne turističke ponude. Višestruko su povezane sa ostalim sudionicima turističkog sustava i zbog toga se hotelsko poslovanje nalazi pod utjecajem niza čimbenika s kojima nije u direktnoj vezi. Naime, potražnja za hotelskim smještajem izvedena je iz sveukupne turističke potražnje jer putovanje turista u pravilu nije potaknuto željom za boravkom u određenom hotelu, nego težnjom za boravkom u određenoj destinaciji bilo zbog odmorišnih ili poslovnih razloga (Avelini Holjevac, 2002). Dakle, osnovnu ponudu čine prirodne datosti kao geografski položaj, klima, pejzaž, vegetacija; sociokulturni uvjeti kao kultura, tradicija, govor, mentalitet, gostoljubivost te opća infrastruktura. U većini slučajeva ta osnovna ponuda za gosta je najvažniji i odlučujući element pri odabiru destinacije putovanja.

U ostvarenju svojih funkcija hotelijerstvo je povezano s mnogim drugim gospodarskim djelatnostima: turističkim posredovanjem, trgovinom, industrijom, građevinarstvom, itd. (Vrtiprah i Pavlić, 2005). Svi ti čimbenici direktno i/ili indirektno utječu na hotelsko poslovanje jer je hotel samo jedan od niza elementa koji čine turistički sustav, a turistička usluga samo jedan od elemenata turističkog proizvoda.

2.3.2. Nestabilnost potražnje za hotelskim uslugama

Potražnja u hotelijerstvu obilježena je viskom stopom volatilnosti. Pogođenost hotela fluktuacijama potražnje u najvećoj mjeri ovisi o karakteristikama područja u kojem je smješten, budući da je potražnja za hotelskim uslugama izvedena iz turističke potražnje destinacije. Problem sezonske koncentracije potražnje osobito je izražen kod hotela koji posluju u područjima gdje je osnovni motiv dolaska odmor na suncu i moru. Hoteli na području Splitsko-dalmatinske županije imaju upravo takav profil poslovanja. Uglavnom se radi o hotelima koji posluju osam do devet mjeseci godišnje, a hoteli na otocima čak i manje, odnosno tijekom četiri mjeseca (lipanj - rujan) ostvaruju 70 - 80% ukupnih noćenja (Vrtiprah i Pavlić, 2005).

Sezonska koncetracija uvjetuje otvorenost brojnih hotela samo tijekom glavne turističke sezone, što utječe na povećani obujam posla, a samim time i na povećano angažiranje radne snage u tom periodu. Izvan glavne sezone najveći broj smještajnih objekata je zatvoren ili radi sa smanjenim kapacitetom. Izuzetak u ovom pogledu predstavljaju hoteli u gradskim centrima

i mjestima orijentiranim na lječilišni turizam zbog interesa turista za ta mjesta tijekom čitave godine.

Kako bi u svako doba bilo na usluzi, hotelsko je poduzeće prisiljeno usmjeriti svoje kapacitete na procijenjeno vrijeme najveće potražnje, jer kapacitetima uvjetovana nefleksibilnost usluge onemogućuje kratkoročne prilagodbe. Tako se između vremena vršnih opterećenja gube vremena nedovoljne popunjenosti kapaciteta tijekom kojih kapaciteti ostaju neiskorišteni, pa se tako nepovratno gube za svrhe pružanja usluga. Smanjenje postojećih kapaciteta tijekom praznih vremena čini se jedva mogućim, barem u smislu kratkoročne raspoloživosti. Prilagodba kapaciteta, npr. zatvaranjem pojedinih katova, ili reduciranjem osoblja, bila bi osim toga, često povezana sa sniženjem razine usluge i kakvoće u poduzeću, te se zato preporučuje samo u rijetkim izvanrednim okolnostima dugoročne mogućnosti sezonskog planiranja (Grgona i Supić, 2007).

Osim na godišnjoj razini, oscilacije potražnje za uslugama hotelskog smještaja mogu se promatrati i na tjednoj razini. Tako poslovni hoteli bilježe veće stope popunjenosti tijekom tjedna dok preko vikenda bilježe pad potražnje. U odmarališnim hotelima situacija je upravo obrnuta.

Pored sezonskog karaktera poslovanja najvećeg broja hotela, ova djelatnost je veoma osjetljiva na sve vrste promjena, počevši od vremenskih, ekonomskih, političkih, ratnih, do elementarnih i drugih nepogoda (zemljotresi, poplave, oluje, požari, razne vrste epidemija) (Barjaktarović, 2013).

2.3.3. Krutost kapaciteta hotelske ponude

Labilna potražnja za hotelskim uslugama suočava se s dodatnim problemom, relativno neelastičnim kapacitetima ponude. Naime, ponuda hotelskih kapaciteta u kratkom roku je potpuno neelastična na porast potražnje. Uzrok tome s jedne strane je nemogućnost skladištenja hotelske usluge, a s druge, velik udio stalne imovine u ukupnoj vrijednosti imovine ili točnije visok udio fiksnih troškova u ukupnim troškova. Stalna imovina čini oko 80% vrijednosti ukupne imovine u okviru koje prevladavaju građevinski objekti (oko 90%) (Vrtiprah i Pavlić, 2005; u: Pivčević, 2006).

Sa sve dužom neuporabom opada kakvoća internih uporabnih čimbenika. Tako neiznajmljena hotelska soba ipak u svako doba mora biti na raspolaganju. Ta okolnost zahtijeva izvjesne radove na održavanju spremnosti za uslugu (npr. čišćenje). Ako se nekom sobom ne koristi duže vremensko razdoblje, izvršeni su radovi nakon nekog vremena izgubljeni i moraju se reproducirati radi obnove spremnosti za uslugu. Načelno vrijedi da neiskorišteni osobni radovi izravno propadaju i da se u nekom kasnijem trenutku više ne mogu reaktivirati (Grgona i Supić, 2007).

Povećanje smještajnih kapaciteta podrazumijeva dugotrajne te kapitalno intenzivne građevinske radove. Takve investicije dovode do porasta fiksnih troškova po jedinici učinka te često nisu ekonomski opravdani za zadovoljenje kratkotrajnog sezonskog porasta potražnje. Zbog toga se kao jedna od osnovnih zadaća hotelskog menadžmenta postavlja pažljivo planiranje kapaciteta i marketinški napori usmjereni na ravnomjerniji raspored potražnje (Avelini Holjevac, 2002).

2.4. Organizacijska struktura hotela

Organizacija podrazumijeva uspostavljanje strukture i međusobnih odnosa kako bi se ispunjavali ciljevi i zadaci. Ona omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg individualne snage zaposlenih, ubrzava proces ostvarivanja zadataka, a odgovarajuća organizacija relativno smanjuje troškove poslovanja (Pavia, 2006).

Organizacija rada u hotelu predstavlja smišljeno povezivanja rada i sredstava u poslovanju hotela. No, za hotelska poduzeća nije moguće predstaviti univerzalan model organizacije poslovanja, jednako kao što to nije izvedivo niti za bilo koje drugo poduzeće. Razlog nepostojanja jedinstvenog modela za hotelske organizacije leži u činjenici što se hoteli međusobno razlikuju po načinu gradnje, veličini, kategoriji, broju zaposlenih te po mnogim drugim elementima (Cerović, 2003). Ipak, ispunjavanje zahtjeva kupaca predstavlja glavni cilj hotelskog poduzeća i polazišna je osnova za organiziranje svih aktivnosti hotela. Slijedom navedenog, osnovne aktivnosti hotelskog poduzeća moguće je sistematizirati na primarne i potporne aktivnosti.

Primarne aktivnosti (tzv. *front-stage*) sadrže jaku komponentu interakcije sa stvarnim i potencijalnim klijentima. Usmjerene su na prodajno tržište i neposredno sudjeluju u

ispunjenju zahtijeva gostiju. Te se aktivnosti mogu podijeliti u tri faze, odnosno faza prije dolaska gosta, faza tijekom boravka gosta te faza nakon boravka gosta. Obuhvaćaju odjeljenje smještaja (odjel recepcije i portirnice), odjeljenje hrane i pića te popratne i dodatne usluge (rekreacijski, športski i zabavno-kulturni hotelski sadržaji) koje pružaju pojedini hoteli u okviru svog poslovanja.
Iza primarnih aktivnosti stoje potporne aktivnosti (tzv. *back-stage*) koje imaju ulogu snabdijevanja primarnih aktivnosti potrebnim resursima i infrastrukturom. Obuhvaćaju procese u područjima vođenja poduzeća, strateškog marketinga, upravljanja ljudskim resursima, menadžmenta nabave, tehničkog odjeljenja (održavanje hotela) te financija i kontrolinga.

Na formiranje organizacijske strukture u hotelu utječe širok raspon čimbenika koji se mogu grupirati u dvije osnovne skupine (Cerović, 2003). Tako prvu skupinu čine vanjski čimbenici na koje hotelsko poduzeće ne može utjecati već im se mora prilagođavati. Druga su skupina unutarnji čimbenici na koje hotelsko poduzeće može utjecati, te im se ne mora ili se djelomično prilagođava.

Unutarnji čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture hotela obuhvaćaju: ciljeve i strategiju hotelskog poduzeća, zadatke hotela i hotelsku tehnologiju, veličinu hotela i hotelskog poduzeća, kategoriju i tip hotela, kadrove u hotelijerstvu, strukturu hotelskih usluga te lokaciju hotela i hotelskog poduzeća. Chroust (1992) tvrdi kako su ovi čimbenici međusobno povezani i utječu jedan na drugoga.

Vanjski čimbenici zajedničkim se nazivnikom mogu okarakterizirati kao okruženje hotela. Hotelsko poduzeće dio je nacionalnog i svjetskog gospodarstva te je za uspjeh i osvarivanje postavljenih ciljeva važno poštivati zakonitosti toga okruženja. Polazeći od unutarnjih čimbenika i specifičnosti hotelijerstva te elementata koji čine svaki hotelski proizvod, može se reći da na utvrđivanje organizacijske strukture hotelskog poduzeća djeluju sljedeći vanjski čimbenici: društveno-političko i pravno okruženje, integracijski procesi u hotelijerstvu, turistička infrastruktura, tržište te razvoj znanosti i tehnologije u hotelijerstvu.

No, kako vanjski čimbenici utječu na hotelsko poduzeće, tako i hotelsko poduzeće aktivno sudjeluje u promjeni svoje okoline. S obzirom da se hotelska poduzeća ne mogu promatrati

izolirano od vanjskog okruženja, menadžeri moraju biti aktivno uključeni u zbivanja na globalnom turističkom tržištu kao i u svijetu općenito.

2.5. Značaj i uloga ljudskih resursa u hotelijerstvu

Suvremeno poslovanje u hotelskoj industriji znači prilagođavanje ugostiteljskih proizvoda potrebama i željama turista. To se može postići samo uz kvalitetno i stručno osoblje te adekvatnu organizaciju poslovanja (Tomka, 2003). Hotelijerstvo, kao djelatnost koju karakterizira brojnost i složenost poslovnih operacija, zahtjeva značajno prisustvo ljudskog rada. To je i razlog zbog kojeg se sve više ističe orijentacija da su zaposleni na prvom, a gosti na drugom mjestu. Ovakav stav upućuje na zaključak da o kvaliteti zaposlenih ovisi i kvaliteta ukupne hotelske usluge, odnosno satisfakcija gostiju i njihova lojalnost (Vlahović, 2007).

Prethodno iznesena razmatranja ukratko se mogu sažeti u sljedećoj izjavi: *„Sav raskoš i sjaj jednog hotela na ovom svijetu ne mogu nadoknaditi ono što se događa ako zaposleni svojim odnosom odvraćaju ljude. Istovremeno, osoblje koje privlači ljude daleko je važnije od sveg sjaja i raskoši koje uopće možete zamisliti u vašem hotelu“* (Čačić, 1995). U uslužnim djelatnostima kao što je hotelijerstvo, upravo je ponašanje zaposlenika od izuzetnog značaja za garanciju zadovoljnog gosta. Naime, ako gost pred sobom ima netaktično i neljubazno osoblje, svi troškovi promidžbe i preuređivanja hotela postaju uzaludni. Uspjeh poduzeća u svim, a posebice u uslužnoj djelatnosti, osobito ovisi o stavu i motivaciji zaposlenika te o menadžmentu ljudskih resursa (Jaković, 2013).

Udio troškova osoblja iznosi, prema procjenama relevantnih stručnjaka, prosječno oko 30%. Osim toga, visok udio troškova osoblja u cjelokupnim troškovima poslovanja može se ocijeniti kao izraz visokih zahtjeva za stručnim znanjem i kvalifikacijom zaposlenika (Grgona i Supić, 2007).

Ljudski potencijal, kao ključni resurs u kreiranju hotelskog uslužnog proizvoda, obuhvaća zaposleno osoblje (uključujući i one koji vrše funkciju upravljanja u hotelskom poduzeću, odnosno menadžment hotela) i korisnike hotelskih usluga (Barjaktarović, 2013). Korisnici hotelskih usluga i zaposlenici hotela upućeni su jedni na druge, odnosno između njih postoji visok stupanj međusobnih komunikacija koji se u značajnoj mjeri odražava na kvalitetu ukupnog hotelskog uslužnog proizvoda

U hotelijerstvu je naročito važno na pravi način razumijeti suštinu posla onih kadrova koji su u neposrednom kontaktu sa gostima, odnosno zaposlenika u prijamnom odjelu (tzv. *„prva linija usluživanja“*). Razlog leži u tome što osoblje prijemnog odjela predstavlja ključni izvor lojalnosti gostiju i konkurentske prednosti hotela. Također, bitan su faktor diferenciranja od konkurencije te faktor stvaranja imidža hotela. Zbog toga je ključna uloga menadžmenta osigurati prave kadrove koji će doprinijeti zadovoljavanju potreba, želja i očekivanja turista. Osoblje koje je u neposrednom kontaktu sa gostima hotela (tzv. *front office*), pored stručnosti, mora posjedovati vještinu i sposobnost komuniciranja, uz poželjno znanje više stranih jezika. Te karakteristike odražavaju nivo obrazovanja i kulture zaposlenih te bitno utječu na imidž hotela. Odnos u komuniciranju mora biti ljubazan i poslovan, uz izuzetno visok stupanj susretljivosti i sposobnosti shvaćanja potreba gostiju, kao i maksimalnog udovoljavanja njihovim zahtjevima. Osim ljubaznog i stručnog pristupa, od velikog su značaja izgled i stil oblačenja zaposlenih, budući da i vanjski izgled ostavlja poseban utisak na goste hotela. Ovo osoblje treba imati i određene ovlasti kako bi brže i efikasnije reagiralo na zahtjeve gostiju i njihove prigovore, a tijekom ukupnog procesa komuniciranja sa gostima treba biti prisutan visok stupanj budnosti i pažnje.

Svjesni činjenice da sve rezultate i uspjehe postižu ljudi te da je osjećaj i stupanj zadovoljstva gosta ovisan najvećim dijelom upravo o ljudskom faktoru, obveza je zaposlenih u prijamnom odjelu, da osim stručne osposobljenosti budu i svakodnevno motivirani, kako bi što potpunije udovoljili potrebama i izašli u susret specifičnim željama gostiju (Galičić i dr., 2005). Zaposlenici stoga trebaju znati predvidjeti, prepoznati i ponuditi ono što gost želi i očekuje, a upravo je to ključ poslovnog uspjeha hotela. Brojna istraživanja i praktična iskustva u domeni upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu, pokazala su kako postoji izuzetno visok stupanj korelacije uspješnosti u poslovanju hotelskih poduzeća, zadovoljstva gostiju, zadovoljstva dobavljača, zadovoljstva zaposlenih i ostalih dionika (Barjaktarović, 2013).

Bez stručnih i profesionalnih kadrova teško je očekivati realiziranje utvrđenih ciljeva hotelskog poduzeća i očuvanje njegove konkurentne pozicije na turističkom tržištu. Zahtjevi suvremenog tržišta nameću potrebu permanentnog usavršavanja i razvoja zaposlenih, a posebno onih koji rade na „osjetljivim“ mjestima u hotelu. Postavljanjem radnika na pravo mjesto i ulaganjem u njegovo usavršavanje postiže se povećanje produktivnosti i efikasnosti poslovanja, ne samo tog radnog mjesta već i hotelskog poduzeća u cjelini.

Budući da o stručnosti, sposobnosti, gostoljubivosti i motiviranosti zaposlenika ovisi i rezultat poslovanja hotelskog objekta, kvalitetu usluge moguće je unaprijediti jedino stalnim osposobljavanjem i obrazovanjem zaposlenih. Upravo o tom aspektu menadžeri hotela na području Splitsko-dalmatinske županije moraju voditi posebnu brigu. Prethodno implicira na zaključak kako je pored eksterne komunikacije, u hotelu vrlo bitna bitna i interna komunikacija, odnosno komunikacija između zaposlenih i menadžmenta u okviru samog poduzeća.

2.6. Značaj standarda u hotelskom poslovanju

Standardima se definiraju karakteristike i zahtjevi koje proizvodi (usluge) trebaju zadovoljavati kako bi odgovorili namjeni, a nastali su iz potrebe za garancijom kvalitete. Primjenom standarda pojednostavljuje se proces rada, racionaliziraju troškovi i povećava brzina u izvršavanju zadataka, što značajno utječe na povećanje kvalitete proizvoda (usluga), a samim tim i na povećanje kvalitete upravljanja (Barjaktarović, 2013).

Zbog specifičnosti ugostiteljske profesije koja proizlazi iz gostoprimstva i želje da se udovolji gostu, u početku se često smatralo kako nije dobro primjenjivati standarde u hotelijerstvu. Prvobitno mišljenje da će standardizacija u hotelijerstvu ograničiti osobnost usluge, proširiti sivilo ljudske topline, ograničiti komunikaciju između gosta i ugostitelja te smanjiti toplinu i ugodnost hotelskog objekta, već se prvim primjenama standarda pokazalo suprotno (Cerović, 2003).

Primjena standardizacije potaknula je povećanje kvalitete, što gostu ulijeva dozu sigurnosti i podiže razinu njegove zaštite, a menadžeru omogućava postizanje optimalne organizacije. Hotelski su standardi i uspješnost poslovanja usko povezani, jer standardi čine osnovnu usporednu veličinu ili normalu pri ocjenjivanju kadrova, imovine, poslovnog rezultata i uspješnosti poslovanja hotela (Avelini Holjevac, 1998).

Postupak uvođenja standarda (standardizacija) u hotelijerstvu dobrovoljan je, složen i stalan proces koji zahtjeva timski rad i provodi se u nekoliko osnovnih faza (Avelini Holjevac, 2002):

- propisivanje standarda,
- obrazovanje i trening svih radnika u hotelu (od čistačice do direktora),

- realizacija standarda (provođenje i primjena u praksi),
- permanentna kontrola poštivanja standarda i otklanjanje odstupanja,
- unapređivanje standarda i permanentno obrazovanje osoblja i menadžera.

Oblici i područja primjene standarda u hotelijerstvu određuju vrste standarda koji se primjenjuju te se mogu podijeliti u sljedeća područja (Avelini Holjevac, 1998): standardi u izgradnji hotelskih objekata, standardi opreme i uređaja soba te ostalih prostorija u hotelima, standardi procesa rada u hotelu (nabava, proizvodnja, servis, prodaja), standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga, standardi komuniciranja i poslovne etike, standardi hotelskog informacijskog sustava, kadrovski standardi (standardi rada), standardi hotelske terminologije i simbola, standardi upravljanja hotelom, ekološki standardi, standardi sigurnosti i zdravlja te ostali standardi.

Uvođenjem standarda hotel naglašava svoju specifičnost i prepoznatljivost, a gostu pruža sigurnost i garanciju kvalitete koja je određena istaknutim standardom. Standard hotela čini i kreativnost hotelskog osoblja, čija kvaliteta ne smije biti sputana standardima koji ne potiču kvalitetu i ne osiguravaju gostu sigurnost za dobivanje očekivane kvalitete usluge, a menadžmentu ostvarenje njegovih ciljeva (Hughes, 2001).

Standardi omogućavaju pojednostavljenje rada i povećanje brzine u pružanju usluga, tako da uslužnom osoblju, odnosno zaposlenicima u prijamnom odjelu, daju više vremena za suptilne i ljudske odnose. Ovo je poglavito važno u sferi komunikacije i zadovoljenja potreba hotelskih gostiju koje nisu definirane, a gost ih želi doživjeti. Standardi nisu kruta pravila niti dogme, budući da se moraju stalno prilagođavati. Zadatak im je da stimuliraju razvoj, povećaju kvalitetu hotelske usluge i omogućavaju profit kao konačni cilj hotelskog poslovanja.

Budući da se standardima u hotelijerstvu propisuje kvaliteta hotelske usluge, svako odstupanje očekivane ili prodane kvalitete čini osnovu nezadovoljstva gosta ili pada broja gostiju, a što u konačnosti znači smanjenje dobiti. Kvaliteta hotelske usluge uvijek je osnovni čimbenik cijene hotelske usluge, odnosno vrijednosti za novac. Veća kvaliteta dozvoljava i veću cijenu, ali visoka cijena mora biti garancija i visoke adekvatne kvalitete pružene usluge (Avelini Holjevac, 2002).

S obzirom da su standard i kvaliteta ključ uspjeha svakog hotela, istraživanje hotelskih standarda kontinuirana je potreba koja se nameće hotelijerima na području Splitsko-dalmatinske županije jer većina tih hotela posluju kao nezavisni hoteli. Na temelju postojećeg stanja u našim hotelima, koje karakterizira niska opća razina standarizacije poslovanja, može se zaključiti da bi rezultati uvođenja cjelokupna programa kvalitete hotela znatno povećali njegovu poslovnu uspješnost: snižavanjem postojećih prevelikih troškova, znatnim povećanjem kvalitete hotelskih usluga te povećanjem kvalitete upravljanja hotelom.

2.7. Specifičnosti u održavanju hotelskog poduzeća

Funkcija održavanja hotela podrazumijeva aktivnosti koje se poduzimaju u svrhu osiguranja ispravnosti zgrade hotela, kao i infrastrukturne opreme unutar hotel. Održavanjem građevinskog dijela objekta i instalirane opreme u objektu i izvan njega, omogućuje se neometano i kvalitetno pružanje usluga u hotelu (Vitner Marković, 2010).

S aspekta kvalitetnog održavanja hotela, menadžment i odgovorni djelatnici tehničke službe naročitu pažnju posvećuju sljedećim tehničkim pitanjima: osiguranje ugodnosti u svakoj smještajnoj jedinici, štednja energije (s obzirom na situaciju boravi li gost u sobi ili ne boravi), komunikacije (poruke), kontrola pristupa smještajnim jedinicama i ostalim hotelskim prostorima, sigurnost (u slučaju vatre, poplave, protuprovalna zaštita), osvjetljenje, nadzor dizala (bez čekanja), kvaliteta zraka u zatvorenim prostorima, održavanje ventilacije i sl. (Galičić, 2009).

Suvremeni hoteli raspolažu s tehnički i tehnološki vrlo složenom opremom i strojevima koji zahtijevaju visokoracionaliziranu organizaciju održavanja s posebno zaposlenim djelatnicima u tehničkoj službi zaduženoj za održavanje. Menadžment hotela mora sve više obraćati pažnju na razinu tehničke opremljenosti hotela, jer se smatra da je, u prosjeku, sedam godina nakon otvaranja potpuno novog hotela potrebno izvršiti modernizaciju i renovaciju (Galičić, 2003). Održavanje se u poslovanju hotela organizira kao tekuće, preventivno i investicijsko kroz različite metode i strategije održavanja (Vitner Marković, 2010).

Tekućim održavanjem hotela nastoji se povećati raspoloživost hotelskog prostora gostima i učiniti njihov boravak u hotelu što pouzdanijim i ugodnijim. U sklopu tekućeg održavanja hotela upravitelj tehničke službe kontrolira uobičajene radove povezane s brigom o hotelu i

okružju hotela. Pranje prozora, skupljanje smeća na parkiralištu, uklanjanje snijega zimi, mijenjanje žarulja, održavanje opreme u smještajnim jedinicama i zajedničkim prostorima hotela, neki su od primjera redovitog tekućeg održavanja. Ukoliko se ove radnje ne izvršavaju promptno (ili se uopće ne obavljaju) tehnička služba gubi povjerenje hotelskog osoblja i gostiju hotela. Tekuće održavanje hotelskog interijera i eksterijera utjecat će na privlačnu moć hotela, na troškove poslovanja i konačno na vrijednost samog hotelskog objekta (Hayes i Ninemeier, 2005).

Program preventivnog održavanja hotelskog objekta podrazumijeva planirani program kontrole i aktivnosti kojima je cilj minimiziranje troškova održavanja te rješavanje manjih problema prije nego što oni postanu veći. Taj program obuhvaća: smanjivanje dugoročnih troškova popravaka produljivanjem vijeka trajanja opreme, smanjivanje troškova za zamjenske dijelove jer se kupovina tih dijelova može planirati, smanjivanje troškova rada jer se primjenom programa preventivnog održavanja ti poslovi mogu obavljati tijekom zatišja u hotelskom poslovanju, smanjivanje iznosa za refundiranje troškova nastalih zbog nezadovoljstva gostiju te smanjivanje troškova hitnih popravaka jer su takvi popravci minimizirani (Hayes i Ninemeier, 2005). Preventivnim održavanjem, uz smanjenje troškova i ostvarivanje ušteda, smanjuju se i prigovori gostiju, olakšava se posao osoblju prodaje, poboljšavaju se dojam i funkcionalnost hotela, a jača i moral zaposlenika.

Investicijsko održavanje obuhvaća sve radove na i u hotelu koji se izvode prema predviđenom vremenskom, organizacijskom i financijskom planu. Za ovu vrstu održavanja potrebno je osigurati značajnija financijska sredstva. Radovi se odvijaju u točno definiranim vremenskim rokovima kako se ne bi ugrozilo nesmetano poslovanje hotela. Investicijskim održavanjem trajnije se rješava funkcioniranje samog objekta, kao i opreme u njemu te se povećava razina kvalitete i funkcionalnosti hotela. U ovu vrstu održavanja hotela, između ostalih, spadaju i sljedeći važniji zahvati: održavanje krovne konstrukcije i pokrova zgrade, održavanje međukatne konstrukcije i podova, obnova fasade, mijenjanje elektroinstalacija i signalnih uređaja, vodovodnih instalacija, održavanje mreže centralnog grijanja i dizala i sl.

S obzirom na prethodno iznesene specifičnosti hotelskog objekta, može se zaključiti kako menadžeri u cilju osiguranja sigurnosti, udobnosti i zadovoljstva gostiju ne smiju zanemariti niti jedan aspekt vezan za kvalitetno održavanje hotela. U protivnome, dovodi se u pitanje i zaštita gostiju i opstanak hotela na tržištu.

3. KRIZE I KRIZNI MENADŽMENT U MEĐUNARODNOM TURIZMU

3.1. Definiranje pojmova krize i katastrofe

Porast stanovništa, razvoj tehnologije i proces globalizacije glavni su uzroci povećanja broja kriza i katastrofa u suvremenom društvu. Faulkner (2001) tvrdi kako se krize i katastrofe povećavaju brže nego li se povećava stanovništvo i blagostanje u društvu. I sam turizam, čiji je osnovni smisao opuštanje, uživanje i pružanje osjećaja zadovoljstva i sreće nije imun na takva zbivanja, čak dapače još je osjetljiviji na njih od drugih sektora. Faulkner (2001) naglašava kako je utjecaj kriza i katastrofa veći na turizam nego li na druge sektore upravo zbog hedonističkog karaktera turističkih putovanja.

Turistička industrija podložna je kriznim situacijama budući da je vrlo fragmentirana i kompleksna s brojnim međuovisnostima unutar vlastitog sektora. Te međuovisnosti znače da će krize u sektoru turizma imati posljedice i na ostale sektore (Paraskevas i Altinay, 2013). Isto tako, zbivanja koja nisu izravno povezana sa turizmom mogu imati veliki utjecaj na turistički sektor, o čemu svjedoče događaji poput Azijske financijske krize 1997. godine (De Sausmarez, 2004), terorističkog napada na World Trade Centre 2001. godine (Ito i Lee, 2005), epidemije SARS-a (Pine i McKercher, 2004) te razornog tsunamija u Indijskom oceanu (Rittichainuwat, 2006).

No, bez obzira na vulnerabilan karakter turizma, odnosno njegovu osjetljivost na vanjske šokove, na ratove, terorizam, prekid prometne infrastrukture, na društvene pokrete i incidente u životnoj sredini (Frangialli, 2004), turizam je istovremeno i veoma prilagodljiv, što se pokazalo na dosadašnjim krizama kada se izuzetno brzo oporavljao.

Mnogi su autori pokušali definirati pojam krize kako bi poboljšali razumijevanje ovog fenomena. Etimološki gledano, riječ kriza potječe od grčke riječi „*krisis*“, što znači presuda, izbor ili odluka (Santana, 2003). Booth (1993) opisuje krizu kao situaciju s kojom se suočavaju pojedinci ili organizacije, a s kojom nisu sposobni da se nose tako da je rješavaju uobičajenim rutinskim postupcima i u kojoj je stres potaknut iznenadnom promjenom. Faulkner (2001) tvrdi da je krize ili katastrofe moguće opisati kao „iznenadne izazove koji mogu testirati sposobnost organizacije za borbu". Ritchie (2004) navodi da je kriza poremećaj

koji fizički utječe na sustav kao cjelinu i prijeti njegovim osnovnim pretpostavkama, odnosno njegovoj egzistencijalnoj osnovi. Za Anića (2004) kriza označava prolazno teško stanje poslije kojeg se očekuje rješenje ili propast. Potvrdu za iznesenu tvrdnju azijski autori pronalaze u kineskom jeziku gdje se za riječ kriza koriste dva slova, prvo označava opasnost, a drugo mogućnost (Henderson, 2007).

Iako teoretičari različito definiraju pojam krize, svi su jedinstveni u stavu da je kriza neočekivani i neželjeni, a često i neplanirani događaj ili situacija koji je nastao pod utjecajem unutarnjih ili vanjskih promjena. Većina teoretičara uočava razvojnu ulogu krize jer se poslije nje uvijek očekuje ili rješenje, odnosno neka nova razvojna orijentacija, ili pak propast. Sve krize, bez obzira o kakvoj se vrsti radi, imaju neka zajednička obilježja. Kešetović (2012) navodi tri temeljna obilježja kriza, a to su prijetnja, veliki vremenski pritisak i nesigurnost. Iako ne postoji univerzalno prihvaćena definicija krize, može se zaključiti da su prilikom pojave krize prisutna tri elementa: okidajući događaj koji izaziva značajnu promjenu ili ima potencijal da izazove značajnu promjenu, percipirana nesposobnost da se nosi sa ovom promjenom i prijetnja po opstanak organizacije (Henderson, 2007).

Kriza se u turizmu može javiti na svim razinama, odnosno na užoj ili mikrorazini te na široj ili makrorazini. Kada je riječ o mikrorazini kriza se javlja na razini poduzeća ili nekog drugog pružatelja usluga. Makrorazina, pak, pretpostavlja da se kriza javlja u turističkoj destinaciji. Kriza na mikrorazini predstavlja neplanirani i neželjeni proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja koji šteti primarnim ciljevima organizacije s ambivalentnim ishodom (Osmanagić Bedenik, 2010). Ograničenost koja se ovdje navodi kao osnovno obilježje krize, ukazuje na činjenicu da uvijek postoji početak i završetak krize.

Glaesser (2006), s druge strane, daje nešto širu definiciju krize u turizmu. Prema njemu kriza u turizmu označava bilo koju pojavu koja može ugroziti normalno poslovanje i ponašanje turističkog sustava te negativan događaj sa štetnim posljedicama za turističku destinaciju ili poduzeće u vidu sigurnosti, udobnosti i atraktivnosti, a koji negativno djeluje na percepciju potencijalnih turista. Negativna percepcija uzrokuje prekid putovanja, posljedica čega je smanjenje turističkih dolazaka i turističke potrošnje. Wang (2009) naglašava činjenicu kako su turistima glavni kriteriji za izbor turističke destinacije njezina sigurnost i politička stabilnost.

Najbolju definiciju krize u turizmu, koja se može primijeniti i za mikro i za makrorazinu (dakle i za poduzeća i destinacije) dali su stručnjaci Svjetske turističke organizacije, UNWTO-a. Prema UNWTO-u (2011) kriza u turizmu je „neželjeni, izvanredni, često neočekivani događaj s ambivalentnim razvojnim mogućnostima za organizaciju ili turističku destinaciju. Zahtijeva promptno odlučivanje i mjere (instrumente) za suprotstavljanje, s ciljem uspostavljanja stare ravnoteže ili ograničavanja negativnih učinaka krize."

Usprkos općoj negativnoj percepciji, kriza ne mora nužno dovesti do propasti neke turističke destinacije (ili poduzeća). Uloga krize u turizmu ima dva smjera djelovanja. Prvi smjer dovodi do propadanja neke destinacije (ili poduzeća), a što se najčešće odmah odražava na smanjenje broja turističkih dolazaka i prihoda uz slične negativne posljedice. Drugi smjer dovodi do transformacije, odnosno promjene u samoj destinaciji ili poduzeću, koja može biti i pozitivna (kao što je npr. novi imidž destinacije).

Chan (1995; u: Faulkner, 2001) navodi četiri moguće reakcije na krizu: zaštita od krize (sprječavanje, smanjivanje negativnog utjecaja, zaustavljanje), prilagođavanje na krizu (ovisi koliko dugo traje kriza), povlačenje u sigurnija područja i pasivno promatranje (ako se ne poduzima ništa, zbog šoka i nesnalaženja, pa nastupa osjećaj bespomoćnosti).

Pojam katastrofe često se smatra sinonimom za pojam krize, no iako se naizgled radi o sličnim pojmovima razlike itekako postoje. Etimološki gledano, riječ katastrofa dolazi od grčke riječi *„katastrefo"*, što označava preokret, odnosno obrat. Klaić (1984) navodi kako se pojam katastrofa počeo koristiti u Antičkoj Grčkoj u dramskim izvedbama. No, tada nije imao takvu negativnu konotaciju kao što ju ima danas, budući da je označavao preokret u dramskoj radnji pred tragičan završetak. Katastrofa danas predstavlja propast, slom te iznenadnu veliku nesreću, odnosno događaj koji sa sobom donosi teške posljedice, neuspjeh, uništenje, razaranje, smrt i sl. (Anić i dr., 2004). Prema postanku, odnosno uzroku nastanka, katastrofe su većinom prirodne pojave, ali mogu biti izazvane i ljudskom aktivnošću, što je ipak znatno rjeđe.

Katastrofa se u turizmu odnosi na situacije u kojima se destinacije ili poduzeća suočavaju s iznenadnim nepredvidivim promjenama nad kojima imaju vrlo malu mogućnost kontrole, za razliku od krize koju mogu kontrolirati kriznim menadžmentom (Faulkner, 2001). Većinom su nepredvidive, iznenadne, neočekivane i s razornim posljedicama za turističke destinacije i

organizacije. Povezano djelovanje katastrofa i kriza može se zapaziti u području turizma kada se katastrofa vezana za životnu sredinu (npr. ispuštanje nafte zbog havarije u more) pretvara u krizu u onim turističkim destinacijama koje su ugrožene ovim događajem (Popesku, 2011). No, pojam katastrofe potrebno je razlikovati od pojma krize, a te razlike detaljnije su prikazane u sljedećoj tablici.

Tablica 1: Razlikovanje krize od katastrofe

Razlike	KATASTROFA	KRIZA
Predvidivost:	Većina katastrofa ne može se predvidjeti, a njihove razorne posljedice su neizbježne.	U poslovanju poduzeća (pa čak i kod destinacija) krize se ponekad mogu predvidjeti.
Uzroci:	Većina katastrofa izazvana je prirodnim promjenama, ali mogu biti izazvane i ljudskom aktivnošću.	Većina kriza izazvana je ljudskom aktivnošću.
Mogućnost kontrole:	Katastrofa je situacija kada dolazi do iznenadne i nepredvidive promjene na koju menadžeri imaju vrlo malo mogućnosti kontrole.	Kriza je situacija u kojoj je uzrok događaja, u određenoj mjeri, iniciran vlastitim problemima i ukazuje na neuspjeh menadžera da se prilagode promjenama.
Posljedice:	Za one koji su pogođeni katastrofom posljedice su neizbježne, najčešće nepovoljne.	Za one koji su pogođeni krizom posljedice imaju ambivalentni ishod (oporavak ili propast).

Izvor: obrada Hendija, Z. (2014) prema autorima Faulkner i Ritchie (Faulkner, 2001; Ritchie, 2004)

3.2. Vrste kriza i katastrofa u svjetskom turizmu

U suvremenom svijetu krize i katastrofe sve su češće i brojnije (Henderson, 2007). Da bi se destinacija ili organizacija mogla suprotstaviti određenoj krizi i/ili katastrofi, važno je poznavati njihovo djelovanje i posljedice. Takva saznanja mogu se dobiti proučavanjem iskustava onih destinacija ili organizacija, koje su bile suočene s nekim oblikom krize ili katastrofe u svom poslovanju. Budući da sve krize i katastrofe ne djeluju jednako na turizam,

njihovi učinci ovise najviše o tome da li je riječ o krizi ili katastrofi, te o kojoj je vrsti krize ili katastrofe riječ. Stoga, kako bi se destinacije ili organizacije mogle zaštititi od krize, odnosno što učinkovitije ublažiti njezine negativne učinke, potrebno je razlikovati vrste potencijalnih kriza/katastrofa. Najčešća obilježja prema kojima se grupiraju krize i katastrofe u turizmu su: uzrok nastanka, mjesto nastanka i duljina trajanja.

Iako svaka kriza ima svoje specifičnosti, grupiranje kriza prema uzroku nastanka može biti od koristi prilikom pravodobnog pripremanja mjera i akcijskih planova za ublažavanje njihovog utjecaja. Stručnjaci UNWTO-a (2011) razlikuju pet skupina nepredvidivih događaja koji utječu na turizam, uzrokujući promjene, ali i krize i katastrofe. To su: politički i društveni događaji (teroristički napadi, ratovi, kriminalističke radnje i sl.), prirodne katastrofe (potresi, poplave, erupcije vulkana, uragani i sl.), promjene u okolišu (izlijevanje nafte u mora i drugi oblici zagađenja okoliša), ekonomske promjene (financijske krize, eknomske recesije, drastične promjene tečajeva i sl.), opasne zarazne bolesti (SARS, ptičja gripa, svinjska gripa, malarija i sl.) te tehnološki događaji (katastrofalne prometne nesreće i sl.).

Jasna identifikacija uzroka kriza pomaže u sagledavanju njezinih posljedica i značaja, te njihovog određivanja na skali od većih ka manjim krizama, mjerenih na osnovu toga koliko ljudi pogađa i troškova koje je prouzrokovala (Henderson, 2007). Kada turistička privreda iskusi negativne događaje uslijed prirodnih uzroka, prisutno je veće razumijevanje i tolerancija od strane šire javnosti i privrede. No, u slučaju negativnih događaja izazvanih ljudskim faktorom, posebno onih koji uključuju političko nasilje, dolazi do bijesa i zastrašivanja javnosti (Sönmez, 1998).

Prema mjestu nastanka krize i katastrofe grupiraju se na interne i eksterne (Coombs, 1995). Interne krize pod utjecajem su internih promjena, odnosno događaja. Toj skupini pripadaju, primjerice, štrajk djelatnika hotela ili prijevoznika, nesreće na poslu, pljačke gostiju, bolesti gostiju i/ili zaposlenika, opasnosti za goste u egzotičnim destinacijama, stradavanja turista na avanturističkim putovanjima i sl. Eksterne krize, s druge strane, pod utjecajem su eksternih nepredvidivih promjena, odnosno događaja. Najčešće su to krize i katastrofe uzrokovane ljudskom aktivnošću i prirodnim pojavama, a objašnjavaju se tzv. STEEP (*Social, Technological, Economic, Ecological, Political*) modelom. STEEP model uključuje (Freyer, 1995): socijalne (društvene) promjene (eng. *social*), tehnološke promjene (eng.

technological), ekonomske promjene (eng. *economic*), ekološke promjene (eng. *ecological*) te političke promjene (eng. *political*).

S obzirom na duljinu trajanja krize i katastrofe moguće je podijeliti na trenutačne tj. neposredne, u nastajanju te kontinuirane (Parsons, 1996, u: Ritchie, 2004). Kod trenutačnih kriza ne postoji nikakvo upozorenje za destinaciju ili organizaciju da bi kriza i/ili katastrofa mogla izbiti, pa se destinacije/organizacije ne stignu pripremiti za taj događaj niti ga istražiti. Primjer ovakvih kriza su potresi, tsunamiji, erupcije vulkana i slične prirodne nepogode. Krize u nastajanju sporije se razvijaju te ih je moguće zaustaviti ili ograničiti njihovo djelovanje poduzetim mjerama (npr. velike poplave, uragani i sl.). Kontinuirane krize mogu trajati tjednima, mjesecima, pa čak i godinama (npr. Domovinski rat u RH, sukob Izraela i Palestine, problemi koji uzrokuju globalno zatopljenje i sl.).

Poznavanje vrste potencijalnih kriza i katastrofa koje prijete određenoj destinaciji ili hotelu kao turističkom subjektu, menadžerima uvelike olakšava proces snalaženja kada kriza nastupi. S obzirom na to, menadžeri hotela na području Splitsko-dalmatinske županije moraju imati uvid u potencijalne krizne situacije kao i sve eksterne opasnosti koje mogu narušiti svakodnevno poslovanje hotela, a odnose se na specifičnosti lokacije i okruženja objekta.

3.3. Životni vijek krize u turizmu

Osim vrste kriza važno je poznavati kako se pojedina kriza razvija, odnosno kakav je tzv. životni vijek krize. Životni vijek krize opisali su autori Fink i Roberts, a Faulkner je taj model primijenio na turizam (Fink, 1986 i Roberts 1994, u: Ritchie, 2004; Faulkner, 2001). Životni vijek krize/katastrofe čini 6 razvojnih faza prikazanih na sljedećoj slici.



Slika 1: Razvojne faze krize

Izvor: obrada Hendija, Z. (2014) prema Ritchie (2004).

Prva faza ili potencijalna faza predstavlja potencijalno krizno stanje prije izbijanja neželjenog događaja. Dakle, tek predstavlja mogućnost izbijanja krize i ujedno pripremu na krizu. Kako bi se izbjegla kriza i kako bi se pripremilo na eventualno izbijanje krize, u ovoj fazi poduzimaju se aktivnosti izrade planova razvoja (mogućih planova rješavanja kriza) i planiranja kriznog tima. Fink (1986) tvrdi kako „i u trenutku kada se ne nalazite u krizi, bilo da je riječ o organizaciji ili destinaciji, u stvari se već nalazite u fazi prije izbijanja krize, jer je ona karakteristična u turizmu za svaku organizaciju (na mikro razini) ili za svaku turističku destinaciju (na makro razini)". U praksi se često događa da organizacije ili destinacije ne prepoznaju simptome krize, što dovodi do toga da su potpuno nespremne kada ona nastupi (Faulkner, 2001).

Druga faza ili latentna (prikrivena) faza označava fazu uvođenja u krizu. Nastupa kada postaje očito da je kriza neizbježna i kada se sigurno zna da će do krize doći. U ovoj fazi pojačano se koriste instrumenti preventivnog upravljanja krizom, prije svega sustavi ranog upozorenja i upravljanje rizicima. Također, potrebno je poduzimati aktivnosti izrade strateških planova kriznog menadžmenta te izrade mogućih scenarija razvoja krize (npr. očekivanje udara uragana Sandy na SAD 2011. godine).

Treća faza ili akutna faza predstavlja fazu izbijanja krize, odnosno njezin vrhunac, kada su uočeni simptomi krize i kada nastupa izvanredna situacija. Može se reći kako je to prijelomna točka nakon koje postaje evidentno da je kriza nastupila, a glavni cilj djelovanja postaje njezino ograničavanje i smanjivanje štetnih posljedica (npr. kod potresa spašavanje ljudi iz ruševina i zaštita imovine). Menadžeri imaju vrlo malo raspoloživog vremena za odlučivanje o protumjerama (izrazito je kratak vremenski horizont) i visok pritisak na djelovanje (traži brzu reakciju i ispravne odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja). Isto tako, zahtijeva početak djelovanja kriznog tima, primjenu kriznih planova te uspostavljanje krizne komunikacije (odnosi s medijima).

U četvrtoj ili srednjoj fazi cilj je u što kraćem roku uspostavljanje normalnih funkcija, odnosno što prije osposobiti lokalnu zajednicu i javne službe da normalno funkcioniraju. Dakle, u kratkom roku moraju se zadovoljiti osnovne egzistencijalne potrebe stanovništva i mora se osigurati funkcioniranje javnih službi.

Peta faza ili kronična faza predstavlja fazu dugotrajnog oporavka u kojoj su simptomi i posljedice krize još očitiji. U ovoj se fazi poduzimaju aktivnosti poput saniranja šteta krize (obnova porušenih infrastrukturnih objekata, saniranje ekoloških šteta i sl.), savjetovanja stradalih te strategije reinvestiranja i sl. Stoga je u ovoj fazi važno osigurati jasne upute (naputke) za reviziju strategije krize.

Šesta faza ili rješenje krize predstavlja obnavljanje stare rutine (prije krize), pri čemu nastupa propast (prestanak djelovanja) ili novo stanje koje može biti poboljšano ukoliko se pozitivno iskoriste učinci krize ili katastrofe.

Prethodno iznesenih šest faza razvoja kriznog događaja ukratko je moguće sažeti na tri glavne faze upravljanja tim događajima. Te faze uključuju preventivno djelovanje (koje se odnosi na potencijalnu fazu i latentnu fazu krize), prepoznavanje vrste i intenziteta krize (akutna faza kada je kriza izbila) te proaktivno djelovanje, odnosno reagiranje na krizu (odnosi se na srednju i kroničnu fazu te konačno rješenje krize).

Protumjere koje se poduzimaju u cilju smanjivanja nepovoljnih učinaka kriza ili katastrofa ovise najviše o fazi životnog ciklusa u kojoj se konkretna kriza/katastrofa nalaze. U fazi prije izbijanja krize treba razvijati svijest o mogućnosti izbijanja krize. Za vrijeme trajanja krize nužno je što prije minimalizirati negativne učinke krize ili katastrofe. Nakon krize, odnosno po završetku krize, potrebno je poduzimati mjere za vraćanje povjerenja javnosti u sigurnost organizacije ili destinacije pogođene krizom.

3.4. Krizni menadžment u turizmu

Termin „krizni menadžment“ počeo se koristiti još 1960-ih godina za opisivanje procesa rješavanja sukoba i diplomacije (Frei, 1978; u: Sausmarez, 2005). Za vrijeme kubanske političke krize 1962. godine američki predsjednik J.F.Kennedy prvi je put upotrijebio taj pojam za ilustraciju odnosa između SAD-a i tadašnjeg SSSR-a (Glaesser, 2006). Kešetović (2012) navodi kako je koncept suvremenog kriznog menadžmenta nastao rješavanjem krize uzrokovane trovanjem lijekom Tylenol tvrtke „Johnson&Johnson“ 1982. godine, kada su postavljeni i prvi visoki standardi u tom području.

U literaturi postoje brojne definicije kriznog menadžmenta. Fink (1986) ističe kako krizni menadžment predstavlja umijeće uklanjanja rizika i neizvjesnosti kako bi se mogla postići veća kontrola nad vlastitom sudbinom, a sličnu tvrdnju iznosi i Faulkner (2001). Santana (2004) predlaže nešto sveobuhvatnije tumačenje ovog koncepta definirajući krizni menadžement kao „kontinuirani, integrirani i sveobuhvatni napor kojeg organizacije koriste u namjeri da, prije svega, razumiju i spriječe te učinkovito upravljaju krizama, uzimajući u obzir interes svojih dionika prilikom svakog koraka u procesu planiranja i obuke. Sličnu definiciju daje i Okumus (2005), za kojega je krizni menadžment proces utvrđivanja i planiranja što i kako da se odgovori na krizu, kao i postupaka i planova ako se kriza dogodi.

Istraživanja bazirana na kriznom menadžmentu u kontekstu turizma datiraju iz 1980-ih godina i velikim se dijelom fokusiraju na oporavak nakon krize ili katastrofe (Henderson i Ng, 2004; Hitchcock i Darma Putra, 2005; Huang i Min, 2002; Peters i Pikkemaat, 2006). Unatoč tome što se u proteklih nekoliko godina bilježi porast istraživanja o kriznom menadžmentu u kontekstu turizma, još uvijek postoji svega nekoliko publikacija koje su toj tematici pristupile sustavno i holistički, primjerice: Faulkner, 2001; Beirman, 2003; Santana, 2004; Henderson, 2004; Glaesser, 2003, 2005, 2006; Dreyer i dr., 2001; Nankervis, 2000; Laws i Prideaux, 2006; Scott i Laws, 2006 te Mansfeld i Pizam, 2006.

Ritchie (2004) ističe kako je „mali, ali rastući broj istraživanja o upravljanju krizama i katastrofama provedeno u turističkoj industriji. Razlog tome može biti, djelomično, kaotična i kompleksna priroda tih incidenata i nesposobnost od strane nekih menadžera i istraživača da razumiju takve fenomene.“ Najizraženiji napredak u kontekstu kriznog menadžmenta u turizmu ostvaren je tek nakon 11. rujna 2001. godine, kada su u New Yorku dva putnička zrakoplova srušila dva tornja Svjetskog trgovačkog centra. Bio je to tragičan događaj koji je dramatično utjecao na turističku industriju ilustrirajući potrebu za razumijevanjem i učinkovitim upravljanjem sličnih incidenata, uz naglasak na krizno komuniciranje kao važan dio tog upravljanja (Ritchie i dr., 2003).

Postoje **četiri jasno definirana toka istraživanja** u području kriznog menadžmenta u turizmu. Prvi tok istraživanja fokusira se na **utjecaj krize na turizam** i počeo je s Mihalićem (1999) koji je proučavao utjecaj rata na turističku industriju Jugoslavije, te Hendersonom (1999) koji se bavio procjenom utjecaja Azijske financijske krize na turizam. Istraživanja sa značajnim doprinosom u razumijevanju utjecaja terorizma na turizam proveli su Pizam i

Smith (2000), izradivši sveobuhvatnu analizu terorističkih događaja u svijetu u razdoblju između 1985. i 1998. godine.

Drugi tok istraživanja usmjeren je na **aspekt oporavka u kriznom menadžmentu obnovom imidža destinacije** kroz odgovarajuće krizne komunikacije i marketinške inicijative (Beirman, 2003; Fall, 2004; Fall i Massey, 2006; Frisby, 2002), identificiranjem načina na koji destinacija može ponovno uspostaviti povjerenje turista (Armstrong i Ritchie, 2008; Cavlek, 2002; Huan i dr., 2004) i implementiranjem određenih strategija poslovnog oporavka (Anderson, 2006; Leung i Lam, 2004; Litvin i Alderson, 2003; Lo i dr., 2006). Istraživači u ovom toku identificirali su i važnost razvoja kriznog menadžment tima, testiranja plana upravljanja katastrofama, osposobljavanja zaposlenika za krizne situacije i zaštitu gostiju od katastrofa (Brewton, 1987; Burby i Wagner, 1996; Drabek, 1995) u fazi nakon krize. Dakle, ovaj tok zauzima više reaktivni pristup kriznog menadžmenta te na taj način potpuno zanemaruje mogućnost ranih signala krize i njihove detekcije.

Treći tok istraživanja naglašava **važnost faze prije izbijanja krize** i argumentira kako turističke organizacije i destinacije moraju razumijeti uzroke i posljedice ranijih kriza, kako bi mogle planirati i pripremati se za one buduće. Glavni fokus istraživača u ovom toku bio je fenomen globalnog terorizma (Stafford i dr., 2002; Taylor i Enz, 2002; Cushnahan, 2004, itd.), kao i dvije velike epidemije (virus slinavke i šapa i teški akutni respiratorni sindrom - SARS), što je utjecalo ne samo na turizam u Velikoj Britaniji, jugoistočnoj Aziji i Kanadi, nego i na globalnu turističku industriju (Sharpley i Craven, 2001; Coles, 2003; Ritchie i dr., 2004; Henderson, 2004; McKercher i Chon, 2004; Kim i dr., 2005, itd.). Istraživanja ovih kriza uglavnom su ciljala na evaluaciju odgovora turističke industrije i na identificiranje najbolje prakse koja će se primjenjivati na slične situacije u budućnosti (Armstrong, 2005; Henderson, 2003; Henderson, 2004; Johnson-Tew i dr., 2008). Iako ovaj tok postavlja dobre temelje za razumijevanje važnosti pripravnosti učenjem iz prethodnih kriza, kao i potencijalno najbolju praksu za odgovor na krizu, relevantne studije ne predlažu holističku strategiju kriznog menadžmenta ili okvir za hvatanje različitih „mehanizama“ kriznog menadžmenta, ostavljajući tako otrkrivanje signala u velikoj mjeri izvan njihove rasprave.

Posljednji tok literature **integrira postojeće znanje o generičkim krizama i upravljanju katastrofama**, te predlaže jezgrovitu strategiju, modele i okvire za „holistički“ krizni menadžment u turizmu (npr. Faulkner, 2001; Glaesser, 2003; Ritchie, 2004). Oslanjajući se na

spoznaje iz šire literature o upravljanju katastrofama, Faulkner (2001) je producirao generički model za analizu i razvoj strategija upravljanja katastrofama u turizmu. Prideaux (2004) je ocijenio reakciju Australije na turističku katastrofu 2001. godine koristeći Faulknerov (2001) okvir te zaključio da bi za daleko učinkovitiju reakciju vlada Australije trebala usvojiti takav okvir. S druge strane, Miller i Ritchie (2003) ovaj su model primjenili nakon izbijanja virusa slinavke i šape u Velikoj Britaniji. Ustanovili su kako će, s obzirom na prirodu katastrofe, model poslužiti samo kao analitičko, a ne preventivno sredstvo za turističke organizacije. Prateći ove studije, Ritchie (2004) je predložio više „holistički" strateški pristup kriznog menadžmenta, koji počinje proaktivnim planiranjem prije krize, nastavlja se kroz implementciju strategije i završava s evaluacijom i povratnim informacijama. Modeli predloženi u ovom toku široko se dotiču na konceptu otkrivanja ranih signala krize, a neki se pozivaju na sustave ranog upozorenja. Međutim, oni ne daju odgovore na sljedeća ključna pitanja: kako se ti sustavi detekcije trebaju projektirati, gdje se treba odvijati skeniranje za signale krize, koje vrste detektora bi trebalo koristiti i kako se „ulovljeni" signali trebaju proslijediti centru za donošenje odluka.

Stručnjaci Svjetske turističke organizacije (UNWTO) (2011) definiraju krizni menadžment u turizmu navodeći kako „obuhvaća strategije, procese i mjere koje se planiraju primijeniti u cilju sprečavanja izbijanja krize i svladavanja njezinih posljedica." Darling (1998) tvrdi kako „više nije upitno hoće li do neke krize/katastrofe doći, već kada će doći do tog incidenta ili situacije, koja vrsta nepredvidivog događaja će se dogoditi i koliko se neka destinacija ili organizacija zapravo spremna suprotstaviti i nositi s posljedicama takvog događaja ili situacije." Zbog stalno prisutne, odnosno latentne opasnosti od izbijanja kriza i katastrofa u svakidašnjem životu, menadžeri u turizmu moraju prikupljati podatke, promatrati postoje li neki signali da bi se kriza mogla dogoditi, utvrditi njihove uzroke, izraditi marketinške krizne planove, formirati krizne timove i uspostaviti dobre veze sa službama javnog priopćavanja i medijima, odnosno provoditi krizni komunikacijski plan.

Iako se stvarno vrijeme, mjesto i ozbiljnost krize ne mogu točno predvidjeti, Laws i dr. (2007) sugeriraju kako je učenjem iz prethodnih kriza, pripremom procedura za izvanredne situacije i donošenjem odgovarajućih mjera opreza, ipak moguće umanjiti njezine učinke. Slično razmišljanje dijeli i Ritchie (2004) koji smatra kako se dobrim menadžerskim odlukama, ukoliko su pripremljenje prije izbijanja samog incidenta, posljedice kriza i katastrofa mogu svesti na minimum. Dwyer (2009) naglašava kako je temeljni zadatak menadžera u

suvremenom turizmu identificiranje i razumijevanje megatrendova, trendova i promjena (internih i eksternih) te proaktivno djelovanje, a ne reaktivno.

U kojem će smjeru krenuti razvoj neke destinacije (ili organizacije) nakon što je bila obuhvaćena krizom ovisiti će o strategiji kriznog menadžmenta te destinacije (ili organizacije). Primjenom strategije kriznog menadžmenta mogu se ostvariti brojni pozitivni učinci. Prije svega, neke se potencijalne opasnosti mogu potpuno izbjeći ili minimalizirati njihovi učinci, ako se pravodobno poduzmu adekvatne mjere predviđene strategijom. Nadalje, mogu se izbjeći stanja konfuzije i dupliciranja napora za svladavanje krize, čime se postiže veća učinkovitost u rješavanju krize. Konačno, mogu se izbjeći potencijalne opasnosti od panike i stresa primjenom kriznog komunikacijskog plana, kao jednog od ključnih elemenata strategije kriznog menadžmenta.

Ako se uzme u obzir činjenica kako su turističke destinacije posebno osjetljive na pojavu kriza i katastrofa zbog njihove ekonomske ovisnosti o posjetiteljima i potrebe da zadrže pozitivnu sliku o atraktivnosti i sigurnosti za daljnji uspjeh, onda uloga kriznog menadžmenta itekako zauzima prioritetno mjesto. Krizni menadžment mora utvrditi u kojoj će mjeri kriza utjecati na lokalnu turističku industriju, hoće li utjecaj biti značajan, te hoće li učinak krize predstavljati veliku prijetnju za opstanak industrije, budući da je opstanak lokalne turističke industrije krajnji cilj kriznog menadžmenta (Sönmez i Backman, 1992).

Specifičnosti turizma kao privredne djelatnosti i društveno-ekonomske pojave, kao i složenost funkcioniranja turističke destinacije, uzrokuju da se pojedini od faktora manifestiraju na poseban način, čineći proces upravljanja kriznim situacijama u turističkim destinacijama specifičnim. Poseban značaj upravljanju krizama na razini turističkih destinacija daje činjenica da se turist vođen osnovnim razlozima boravka u destinaciji uobičajeno nalazi u stanju specifične opuštenosti koja može rezultirati time da dođe do svojevrsnog smanjenja sposobnosti za predviđanje mogućih rizika, uočavanje opasnosti i spremnosti za samozaštitu (Popesku, 2011).

3.5. Faze kriznog menadžmenta

U strateškom upravljanju krizama u turizmu Ritchie (2004) razlikuje tri faze kriznog menadžmenta u kojima se provode odgovarajuće mjere i aktivnosti: faza prevencije i

planiranja, faza primjene tj. implementacije i faza vrednovanja učinaka tj. evaluacije. Ritchie (2004) naglašava kako sve tri faze strateškog kriznog menadžmenta moraju biti fleksibilne uz mogućnost stalne modifikacije ovisno o okolnostima i odgovoru dionika.

3.5.1. Faza prevencije i planiranja

Faza prevencije i planiranja obuhvaća dvije temeljne aktivnosti. Prva aktivnost je proaktivno planiranje i formuliranje strategije kriznog menadžmenta. Druga aktivnost je skeniranje za planiranje, odnosno preslikavanje sličnih situacija radi izrade planova kriznog menadžmenta. Što je faza prevencije i planiranja razrađenija manje su posljedice krize.

Proaktivno planiranje i formuliranje strategije kriznog menadžmenta u fazi prevencije uključuje više radnji. U prvom redu potrebno je provesti prognoze rasta na analizi kvantitativnih podataka i kvalitativnih trendova. Potom se javlja potreba za planiranjem mogućih incidenata, odnosno izrade alternativnih planova u slučaju kriznih situacija. Nadalje, važno je analizirati neke aktualne probleme ukoliko se eksterni trendovi namjeravaju koristiti kao prednosti. Naposljetku, razrađuju se scenariji razvoja, odnosno hipotetske pretpostavke nekih promjena i trendova koje dovode do određenih odluka, a te odluke mogu se razraditi u konkretne planove hitnih intervencija.

Skeniranje za planiranje, odnosno preslikavanje sličnih situacija zbog izrade planova kriznog menadžmenta, najčešće se primjenjuje za prirodne katastrofe za koje postoje konkretni operativni planovi. Dvije su metode kojima se mogu realizirati ove aktivnosti. Prva metoda je analiza rizika i preslikavanje opasnosti budući da se neke prirodne katastrofe ponavljaju češće u nekim regijama (npr. stalni uragani na Havajima i sl.). Druga metoda uključuje planove za hitne slučajeve, odnosno uključuju kreiranje upravljačkog centra te koordinaciju između službi hitne intervencije i turoperatora.

3.5.2. Faza primjene tj. implementacije

Faza primjene nastupa neposredno nakon izbijanja incidenta i u njoj se primjenjuju planirane aktivnosti i mjere te slijedi nastavak kontinuirane implementacije tih aktivnosti kako bi se smanjilo djelovanje krize. Ova faza može biti posebno kaotična i komplicirana budući da implementacija zahtijeva fleksibilnost i stalni nadzor. Ako nije riječ o iznenadnom neočekivanom događaju ponekad je vrlo teško prepoznati da je kriza doista nastupila. To je

najčešći slučaj u poslovanju organizacija ili u životnom ciklusu destinacija. Znakovi, odnosno simptomi krize za Parakevasa i Altinaya (2013) predstavljaju svaku vrstu informacija (kvantitativnih ili kvalitativnih) koje ukazuju na odstupanja od uobičajenih vrijednosti ili normalnog stanja. U fazi primjene, odnosno implementacije kriznog menadžmenta u turizmu primjenjuju se četiri glavne aktivnosti: vrednovanje i odabiranje odgovarajuće strategije upravljanja, komunikacijska strategija i kontrola medija, upravljanje resursima te suradnja s dionicima javnog i privatnog sektora na razini destinacije.

Vrednovanje i odabiranje odgovarajuće strategije upravljanja u fazi primjene kriznog menadžmenta omogućava brzo donošenje odluka i uspostavljanje kontrole nad krizom. Paradoks krizne situacije leži u činjenici da se odluke moraju donositi jako brzo, dok još nisu sagledane sve posljedice kriznog događaja, a menadžeri su primorani djelovati i odlučivati pod izuzetnim vremenskim pritiskom. Čak i ako postoje strateški planovi djelovanja u slučaju krize, u ovoj ih fazi treba modificirati u skladu s konkretnim incidentom (snagom, duljinom trajanja i sl.). Stoga je potrebno razraditi listu zadataka rangirajući ih prema stupnju prioriteta.

Razvoj krizne komunikacijske strategije i kontrola medija u fazi primjene kriznog menadžmenta podrazumijeva kontrolu kriznog izvještavanja u medijima, imenovanje glasnogovornika o incidentu, korištenje medija za oporavak od krize te uspostavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva komunikacijske strategije. Slabe komunikacijske strategije mogu još više pogoršati djelovanje krize, budući da mediji implicitno traže što novije informacije, a ako ih ne dobiju od jednog izvora (npr. tima za krizni menadžment) nabavit će ih od drugog (Coombs, 1999). Poznato je kako je što veći senzacionalizam imperativ za medije, stoga se preporuča zadužiti jednu osobu za odnose s medijima. Medijskim izvještavanjem o krizi moraju se dati točne, brze i konzistentne informacije javnosti, odnosno bitno je uspostaviti redovitu dvosmjernu komunikaciju.

Upravljanje resursima odnosi se na pribavljanje financijskih sredstava za uspostavljanje i koordinaciju timova kriznog menadžmenta, kao i za podršku za žrtve i medije. Budući da učinkovito upravljanje krizom zahtjeva čvrsto vodstvo, uspjeh dobre strategije ovisi u većini slučajeva o sposobnim menadžerima. Kako se u trenutku krize ne mogu uključiti svi zainteresirani, Parsons (1996) predlaže da to bude grupa viših rukovoditelja, pri čemu bi direktor bio izabran kao glasnogovornik. Takve timove dobro je utemeljiti za razne zadaće,

npr. tim za odnose s javnošću, tim za marketing i promociju, tim za koordinaciju informacija svih zainteresiranih te tim za osiguranje financijskih potpora.

Suradnja s dionicima privatnog i javnog sektora na razini destinacije ostvaruje se suradnjom unutar organizacija (svih djelatnika) i izvan (turista, predstavnika javnog sektora i sl.). Suradnja je neophodna između raznih organizacija, vladinih ureda, interventnih timova, medija i ostalih dionika. Na primjeru potresa u japanskom Kobeu 1995. godine najbolje se vidjela zakašnjela reakcija kao posljedica birokratskih formalnosti. Naime, u Japanu je uobičajena praksa da agencije i organizacije dobivaju upute od vlasti. Budući da nisu smjeli reagirati bez odobrenja vlade, propustila se pravovremena reakcija i izgubilo se dragocjeno vrijeme (Faulkner, 2001).

3.5.3. Faza vrednovanja tj. evaluacije

U fazi evaluacije nakon krize slijedi dug oporavak, koji omogućava sagledavanje posljedica te buduće strateško planiranje za poslovanje ili za turističku destinaciju, a obuhvaća dvije osnovne aktivnosti. Prva aktivnost je uspostavljanje normalnog stanja kao prije izbijanja krize, odnosno prihvaćanje krize kao nositelja promjene. Dakle, glavni cilj organizacije ili destinacije je uspostava kontrole nad krizom ili katastrofom i smanjivanje ozbiljnosti njezinih učinaka ili potpuno zaustavljanje. Druga aktivnost je iskustveno učenje, odnosno evidentiranje svih postupaka kao temelj za buduće krizne situacije.

3.6. Krizno komuniciranje

Literatura bazirana na upravljanju kriznim situacijama, odnosno kriznom menadžmentu, ukazuje na potrebu kreiranja detaljne komunikacijske strategije, budući da mediji mogu potaknuti tok i intenzitet krize, ili čak pretvoriti neki incident u krizu (Keown-McMullan, 1997). Marra (1998) navodi kako loša komunikacijska strategija može često pogoršati utjecaj krize, budući da se pitanja često postavljaju širokom spektru dionika, uključujući novinare, zaposlenike, dioničare, državne dužnosnike i javnost. S druge strane, učinkovito upravljanje komunikacijom kroz kriznu komunikacijsku strategiju može ograničiti negativno medijsko izvještavanje i upravljati percepcijom javnosti za vrijeme krize kao i u fazi oporavka nakon krize (Ritchie i dr., 2003).

Krizna komunikacija u turizmu primarno se bavi pružanjem točnih i dosljednjih informacija za javnost i poboljšanjem imidža turističke organizacije ili destinacije suočene sa krizom (Rithie i dr., 2003). Coombs (1999) ističe kako je redovita dvosmjerna komunikacija najbolji način za razvijanje uspješnog odnosa s javnosti. Barton (1994) smatra kako su mnoga pitanja u vezi kriznog komuniciranja, poput fokusa na identificiranje publike, razvijanja ciljeva za učinkovito komuniciranje i stvaranja snažne pozitivne poruke, često minorizirana od strane kriznih menadžera u turizmu.

Budući da se svaka kriza razlikuje, svaka od njih ima svoje izazove. Neke krize zahtijevaju brže odgovore od drugih, neke izravnu komunikaciju s turistima (primjerice putem društvenih mreža i sl.), a neke traže tradicionalna sredstva priopćavanja. Najčešće pogreške u kriznoj komunikaciji su brzopleto donošenje odluka bez podataka i potvrde izjava, pretjerana reakcija, izostanak komentara čime se gubi povjerenje, prikrivanje podataka, izostanak suosjećanja za tragedije, okrivljavanje drugih, nedostatak timskog rada te pretjerano davanje informacija ili pak premalo. U svim etapama krize, odnosno prije krize, za vrijeme krize i nakon krize, naglasak se stavlja na uspješnu komunikaciju zasnovanu na principima iskrenosti i transparentnosti, a u cilju stvaranja kredibiliteta.

3.6.1. Komunikacija prije krizne situacije

Prije izbijanja krizne situacije potrebno je organizirati adekvatnu komunikacijsku strategiju koja obuhvaća sljedeće aktivnosti: pripremu plana za upravljanje kriznim situacijama, imenovanje glasnogovornika, osnivanje odjeljenja za medije i komunikacije, redovno komuniciranje sa medijima, uvažavanje lokalnih medija te provođenje obuke glasnogovornika o pitanjima sigurnosti (Novak, 2001).

Priprema plana za upravljanje kriznim situacijama podrazumijeva reviziju raspoloživih sredstava, raspodjelu odgovornosti, sastavljanje liste sa glavnim kontaktima u hitnim situacijama, uvježbavanje procedura za vrijeme krizne situacije te ažuriranje plana na godišnjem nivou. Dodjeljivanjem određenih zadataka i sakupljanjem određenih informacija plan upravljanja uvelike štedi vrijeme tijekom krize. Za dobro koordinirano informiranje medija od ključnog je značaja imenovanje glasnogovornika. Po pravilu, glasnogovornik bi trebala biti osoba na visokom položaju unutar organizacije, ali ne nužno i čelna osoba organizacije.

Kako bi bila spremna za kriznu situaciju, potrebno je da svaka turistička organizacija organizira odjeljenje za komunikaciju čiji bi zaposlenici trebali proći obuku za rad s medijima. Za izgradnju dobre reputacije potrebne su godine, stoga je bitno što češće komunicirati sa medijima, kako u dobrim tako i u lošim vremenima. Pritom se ne smije zanemariti uloga lokalnih medija budući da će lokalni novinari biti zainteresirani za priču o oporavku i dugo nakon što se međunarodni mediji okrenu nekoj novoj kriznoj situaciji. Obuka glasnogovornika o pitanjima sigurnosti također je važan segment, budući da se komunikacija o sigurnosti treba voditi sa razumijevanjem, a ne svođenjem na pretpostavke. Kada izbije krizna situacija, imenovani glasnogovornik krize trebao bi se o pitanjima sigurnosti oglašavati na mjerodavan način kako bi uspostavio ravnotežu između pružanja dovoljne količine informacija, a da pri tome ne ističe pretjerano pitanje sigurnosti.

3.6.2. Komunikacija tijekom krizne situacije

Za vrijeme krize potrebno je imati u vidu kako prva dva sata krizne situacije, zahvaljujući ekspanziji društvenih medija u današnje vrijeme, mogu biti odlučujuća za smirivanje situacije u destinaciji i što brži oporavak od posljedica krize. Nestručni odgovor na situaciju može prouzrokovati daljnje uništenje destinacije, odnosno organizacije, dok odgovorno upravljanje kriznom situacijom može poboljšati odnose i pomoći u bržem oporavku. U tom smislu posebno treba voditi računa o konzistentnoj komunikaciji sa „borbene linije“, a koja prije svega podrazumijeva istinito davanje i prenošenje informacija. U suprotnome, vijesti o neistinama ili zataškavanju mogu nanijeti veću štetu nego sama krizna situacija. S tim u vezi, destinacijama ili organizacijama nije poželjno nametati medijsku blokadu, budući da će ograničavanje informacija primorati medije da traže alternativne izvore informacija (Popesku, 2011).

Za pravilno komuniciranje tijekom krize važno je staviti javnost na prvo mjesto, preuzeti odgovornost za rješavanje problema, biti pošten, ne prikrivati činjenice i ne pokušavati obmanjivati javnost. Osim toga bitno je izbjegavati izraz „bez komentara“ budući da je istraživanje pokazalo kako dvije trećine javnosti smatra da taj izraz skoro uvijek znači da je organizacija počinila nešto loše. Također, nužno je organizirati centralni informacijski centar, stalno pružati informacije, upoznati se sa potrebama i rokovima medija, biti na raspolaganju, nadzirati pokrivenost u vijestima i telefonske upite te komunicirati sa ključnim grupama

javnosti (Vilkoks i dr., 2006). Sa objavljivanjem podataka treba započeti čim organizacija bude spremna odgovoriti na pet ključnih pitanja – tko, što, gdje, kada i zašto? Stoga se preporuča napraviti vremenski raspored za redovne izvještaje.

Prvo priopćenje za vrijeme krizne situacije trebalo bi sadržavati informacije o tome što se poduzima u cilju pružanja pomoći žrtvama. Dakle, ne smije se ni u kojem slučaju zaboraviti na žrtve krizne situacije kojima je nužno iskazati empatiju kao i bilo kakav drugi oblik pomoći. Nagađanje o uzrocima katastrofe i o tome tko je krivac škode kredibilitetu, stoga treba izbjegavati nagađanja i kategorične tvrdnje. Kriznu situaciju potrebno je predočiti i u kontekstu, odnosno koristiti dobre mape i dosta statističkih podataka kako bi se pokazalo da je krizna situacija ograničena na određeno područje ili da je imala utjecaja samo na dio turističke industrije, odnosno poslovanja.

Za vrijeme krizne situacije važno je suprostaviti se neistinitim tvrdnjama, odnosno odvojiti vrijeme kako bi se odmah kontaktirala dopisništva medija koji griješe u svojim izvještajima. U tom kontekstu, bilo bi dobro iskoristiti medijsku pažnju kako bi se istaknule pozitivne strane. Podatke o kriznoj situaciji potrebno je prezentirati potencijalnim turistima, kao i informacije o tome što se poduzima kako bi se kriza okončala. Od velikog je značaja i umrežavanje sa drugim izvorima vijesti koje medijima pružaju podatke o kriznoj situaciji, kao što su policija, udruženja za pomoć pri katastrofama, avionskim prijevoznicima i sl. Nikako se ne smije zanemariti dobra interna komunikacija u cilju upoznavanja zaposlenika sa ozbiljnošću krize i aktivnostima na rješavanju krize, posebno da bi se spriječilo širenje netočnih informacija.

3.6.3. Komunikacija nakon krizne situacije

Dok se pažnja medija brzo preusmjerava na nove vijesti, šteta prouzrokovana kriznom situacijom može dugo vremena ostati u mislima potencijalnih turista. Za oporavak je potrebno udvostručiti napore, posebno u području komunikacija i promocije. Stoga je, nakon krizne situacije, potrebno provoditi komunikaciju u službi izgradnje imidža i promocije u cjelini Prije svega, važno je zauzeti aktivan stav u komunikacijama, što podrazumijeva izvještavanje novinara o planovima oporavka i potrebnom vremenu za učinak tih planova. Također, potrebno je osigurati dodatna sredstava iz budžeta i dodatnu radnu snagu u području komunikacija. Količina potrebnih popratnih komunikacija ovisiti će o količini obećanih

informacija tijekom krize, kao i o vremenskom periodu potrebnom da se završi proces oporavka (Popesku, 2011).

Nakon krize za destinacije ili organizacije bilo bi dobro tražiti i priopćavati pozitivne vijesti, odnosno osigurati vijesti koje će odraziti normalnu situaciju u njihovu poslovanju. Dakle, cilj je prikazati „uobičajeno poslovanje“, a što se može postići, primjerice, otvaranjem novih atrakcija i sl. Važno je koncentrirati se na pozitivno medijsko izvještavanje, kako bi se neutralizirao štetan utjecaj koji su u mislima potencijalnih turista prouzrokovali televizijski snimci za vrijeme krizne situacije. Budući da će se mediji vraćati na priče o velikim kriznim situacijama u pregledima vijesti, to može biti dobra prilika za komunikaciju. Stoga treba očekivati ovakvu vrstu pažnje i spremiti materijale i priče preko kojih će se prikazati oporavak destinacije, odnosno organizacije.

Osim korištenja komunikacija odnosno promocije kao instrumenta marketinga, u okviru kriznog menadžmenta turističke destinacije potrebno je prilagoditi i upotrebu ostalih instrumenata marketinga od čega treba posebno izdvojiti sljedeće: stvaranje novih proizvoda za tržišne niše koje se odlikuju otpornošću, usmjeravanje na iskusnije putnike i putnike sa posebnim interesima jer ih u načelu krize manje plaše, uvođenje ponude za posebne proizvode po posebnim cijenama težeći osiguranju posebne vrijednosti za novac ali ne i nužno niske cijene, povećanje broja putovanja u cilju upoznavanja destinacije za predstavnike organizatora putovanja i turističkih agencija kako bi se uvjerili u učinak aktivnosti na oporavku destinacije, te proširiti i produbiti suradnju sa drugim turističkim organizacijama u zemlji ili u regiji i između javnog ili privatnog sektora u projektima zajedničkih marketinških kampanja.

3.7. Krizno komuniciranje i mediji

„Dobre vijesti nemaju noge, ali zato loše imaju krila“ (u: Wang, 2009). Ova kineska poslovica vrlo dobro reflektira ulogu medija u današnjem svijetu. Mediji imaju strahovito važnu ulogu u kriznom menadžmentu u turizmu pa se komunikacijskom planu i odnosu s medijima treba posvetiti posebna pozornost. Faulkner (2001) tvrdi kako je uloga medija u upravljanju katastrofama toliko važna da mediji mogu utjecati na to hoće li neka kompliciranа situacija prerasti u katastrofu.

Medijsko izvještavanje može pomoći u širenju upozorenja prije nadolazećih katastrofa i pružati neophodne informacije tijekom oporavka, ali isto tako može ometati hitne službe sa širenjem lažnih informacija ili kritiziranjem njihovih akcija, kao i davanjem demantirajućih informacija premda još nisu sanirane sve posljedice kriznog događaja. Primjer potonjeg je objava u medijima kako uragan Andrew nije naštetio hotelima u Floridi 1992. godine, te poziv da ih mogu posjetiti, pri čemu se zanemarila činjenica da je ostala infrastruktura u destinaciji još uvijek devastirana (Faulkner, 2001).

Mediji imaju i mogućnost da potpuno prekinu poslovnu aktivnost. Primjerice, nakon izbijanja Meksičke gripe (eng. Swine flue) 2009. godine (kasnije preimenovane u H1N1) trebalo je pet dana da se počne kontrolirano izvještavati o stvarnoj situaciji. U međuvremenu, preuveličavani, kaotični i senzacionalistički izvještaji uzrokovali su veliku štetu za meksički turizam. Još jedan primjer je i medijsko izvještavanje o velikoj umiješanosti Izraela u izraelsko-palestinski sukob, a što je pridonijelo padu vjerskog turizma u Izraelu 2000. godine.

Osim navedenog, uloga medija je i usmjeravanje veće pozornost javnosti, odnosno tijela državne uprave i drugih donositelja političkih odluka, na krizom ili katastrofom pogođeno područje, pa tako mogu potaknuti brži opravak. Naposljetku, mediji imaju veliku ulogu u obnavljanju imidža destinacije ili organizacije te u vraćanju povjerenja turista. Primjerice, nakon tsunamija u istočnoj Aziji 2004. godine, Azijsko-pacifičko udruženje (PATA) objavilo je sljedeći slogan: *"Turisti ako nam doista želite pomoći – dođite i posjetite nas."* PATA je time započela intenzivnu promotivnu kampanju privlačenja posjetitelja u taj dio svijeta neposredno nakon tsunamija. Isto tako osnovan je i Fond za pomoć najugroženijim destinacijama od posljedica tsunamija, koji svjetsku javnost poziva na financijsku pomoć, a objavljen je i strateški plan oporavka turizma u regiji (Hendija, 2004).

U turizmu je vrlo važna uloga nacionalnih turističkih organizacija, koje ne samo da promoviraju zemlju i predstavljaju je na stranim tržištima, već bi trebale u kriznim situacijama preuzeti važnu ulogu u kriznom menadžmentu (Henderson, 1999). Istraživanja su pokazala da je pripremljen plan krizne komunikacije znatno jeftiniji nego trošak koji slijedi nakon smanjenja turističkog prometa i turističke potrošnje. Stoga je nužno izraditi komunikacijsku strategiju za medije što uključuje rano uspostavljanje jednog centraliziranog izvora za informacije čime se sprečava objavljivanje kontradiktornih i drugih informacija koje

dovode do zablude. Krize imaju posebno štetan učinak na tržišnu atraktivnost nekih destinacija ako se o njima plasiraju dramatizirane i iskrivljene glasine u medijima.

3.8. Odnosi s javnošću u kriznim situacijama

Odnosi s javnošću (eng. Public Relationship – PR) mogu se definirati kao upravljanje komunikacijama i odnosima radi izgradnje ugleda organizacije i međusobnog razumijevanja između organizacije i javnosti. Cilj upravljanja odnosima s javnošću je stvaranje pozitivnog imidža i uspostavljanje identiteta organizacije u svijesti određene ciljne javnosti, odnosno tržišta. Značaj održavanja dobrih odnosa s javnošću još je veći kada su u pitanju komunikacije u kriznim situacijama. Preporuke za krizni PR naglašavaju potrebu dostavljanja adekvatnih i potpunih informacija o kriznom događaju svim zainteresiranim medijima i to u veoma kratkom roku (Grubić i dr., 2012). U uvjetima krize komunikacija menadžmenta organizacije s javnosti ima presudnu važnost. Ako izostane, organizacija javnostima prepušta da same „ispričaju priču“ i donose, nerijetko, pogrešne zaključke. Krizno komuniciranje treba odgovoriti na tri pitanja: Što se dogodilo? Što će organizacija učiniti u vezi s time? Kako će se to na nju odraziti? (Cohn, 2007).

Suvremena znanstvena literatura s područja kriznog komuniciranja ističe i to kako organizacija, odnosno menadžment ne smije dopustiti da nastane informacijska praznina, nego treba stalno održavati vezu s novinarima, davati im svježe informacije, odašiljati jasnu poruku i stalno biti dostupan. Novinari imaju i druge izvore informacija, kojima će se okrenuti u potrazi za podacima i zato ih treba tretirati kao „kupce“ oko kojih se treba truditi i stvarati odnos povjerenja (Verčić i dr., 2004). S obzirom da su krizne situacije idealan teren za „stvaranje“ glasina, važnost pravilnog informiranja višestruko raste u odnosu na normalne prilike. Međutim, ništa manje važne nisu ni povratne informacije, koje stižu u informativne centre, budući da su povratne informacije najvažniji faktor ukoliko se želi reagirati na netočne vijesti ili nepoželjne glasine koje kruže.

Proces komunikacije, koji nije jednostavan ni u najpovoljnije vrijeme, prolazi kroz težak test u kriznim situacijama sa visokim stupnjem neizvjesnosti. U takvim situacijama, može se javiti manjak provjerenih informacija o tome što se događa ili što se dogodilo. To navodi ljude da aktivnije tragaju za informacijama i da, kako pokazuje istraživanje, postaju više ovisni o medijima u pogledu informacija. Krizna situacija, drugim riječima vrši veliki pritisak na

organizaciju da što brže reagira točnim i potpunim informacijama. Način reagiranja organizacije u prva 24 sata, kako tvrde stručnjaci, često uvjetuje da li će situacija ostati na nivou incidenta ili prerasti u krizu (Grubić i dr., 2012).

Krizna komunikacija ne može se promatrati odvojeno od PR programa i strateškog plana u odnosima s javnošću (Vilkoks i dr., 2006). PR menadžer mora izgraditi povjerenje kako u svojoj organizaciji tako i u medijskim redakcijama. Izgradnja mosta između ove dvije strane upravo predstavlja jednu od glavnih aktivnosti upravljanja odnosima s javnošću. Dobar odnos sa medijima uključuje sljedeće smjernice (prilagođeno: Cutlip, Center i Broom, 2006): izbjegavanje „neslužbenih“ i „neimenovanih“ izvora, direktno pitanje zahtjeva direktan odgovor, korištenje riječi „ne znam“ uz obećanje da će organizacija pribaviti odgovor, navođenje najvažnije činjenice na početku, govor sa gledišta javnog interesa te organiziranje konferencije za tisak samo ako organizacija ima poruku koju će novinari smatrati viješću.

4. PRAKSA HOTELSKIH PODUZEĆA U UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA

4.1. Organizacija sigurnosti u hotelima

Sigurnost u hotelu, i destinaciji općenito, u novije je vrijeme sve bitnija kada gost odlučuje o tome gdje će provesti svoj odmor. Uz atraktivnost, cijenu, komunikacijsku povezanost i kvalitetu usluge, sve češći razlog zbog kojeg turisti odabiru određenu destinaciju odnosno hotel jest i pitanje sigurnosti. Sigurnost se u načelu definira kao skup mjera i aktivnosti kojima se štiti prostor, objekti, osobe, stvari, podaci, informacije, odnosno sva materijalna i nematerijalna imovina. Korporativna (poslovna) sigurnost u svakoj tvrtki, pa tako i u hotelima, predstavlja potpornu funkciju kojom se štiti poslovni proces i time osigurava poslovni uspjeh hotelske industrije te opstanak hotelskih kompanija na tržištu (Mišević i dr., 2014).

Prema istraživanju provedenom u Hong Kongu na uzorku od 153 putnika, najvažnije sigurnosne značajke, poredane po njihovoj važnosti za ispitanike kao goste hotela, su (Chan i Lam, 2013): dobro opremljeni sustavi za zaštitu od požara u skladu s lokalnim propisima, plan za hitne slučajeve (npr. plan evakuacije u slučaju požara), sustav nužne rasvjete, uniformirani zaštitar na raspolaganju 24 sata dnevno, redovno testiranje sigurnosti hotela i sigurnosnih sustava, sustavi videonadzora (eng. CCTV – *Closed-circuit television*) za javne prostore hotela, razglasi sa obavijestima na više jezika u hitnim slučajevima, zaposlenici obučeni za pružanje prve pomoći na raspolaganju 24 sata dnevno, hermetički zatvorena stubišta, obuke sigurnosti i zaštite za osoblje hotela, procedure registracije za zaposlenike koji koriste ključeve u obavljanju svakodnevnih dužnosti u hotelu, te u konačnici, uspostavljen lanac kriznog upravljanja, zapovijedanja i kontrole izvan regularnog radnog vremena hotela.

Češći zahtjevi za dodatnom sigurnošću u hotelu odvijaju se u situacijama kada klijent neke korporacije koristi konferencijske sadržaje hotela za strateški značajne sastanke. U takvim situacijama javni pristup nekim dijelovima hotela može biti ograničen. No, i svakodnevne sigurnosne procedure moraju uključivati „sekundarnu“ sigurnosnu ulogu dodijeljenu većini zaposlenika koji imaju direktan kontakt sa gostima hotela. Tako, primjerice, hotelski vratar ograničava pristup hotelu za sumnjive pojedince, a osoblje na recepciji hotela profesionalnim pristupom pruža pomoć i onim posjetiteljima koji ne izgledaju kao gosti hotela.

Za uspostavu učinkovitog sustava sigurnosti određenog turističkog objekta potrebno je organizirati integralni sustav korporativne (poslovne) sigurnosti kroz sustav zaštite od elementarnih nepogoda, zaštite okoliša, civilne zaštite, zaštite od požara i eksplozija, zaštite na radu, fizičke i tehničke zaštite, zaštite poslovnih podataka, sigurnost hrane, sanitarnu i zdravstvenu sigurnost, te izraditi sigurnosne protokole za krizna stanja i akcidentne situacije. Integralni sustav sigurnosti može se ustrojiti samo uz projektni pristup i izradu elaborata sigurnosti koji obavezno sadržava procjenu rizika, modele zaštite, sredstva i opseg zaštite, vrijednost zaštite i analizu posljedica bez uspostavljene zaštite. Također, za organizaciju integralnog sustava sigurnosti potrebno je imati stručne ljude koji će u određenom organizacijskom obliku provoditi sve planirane mjere i aktivnosti iz djelokruga korporativne (poslovne) sigurnosti (Mišević i dr., 2014).

U hotelskim objektima, sukladno njihovoj veličini ali i općem stanju sigurnosti u zemlji ili regiji, poslovi sigurnosti organiziraju se kroz različite oblike. Dosadašnja iskustva glede oblika organizacije sigurnosti u turističkim objektima pokazuju kako se poslovi sigurnosti u hotelima provode na nekoliko načina (Petar i Lušić, 2010):

- interni oblik organiziranja – kada pojedini djelatnici u turističkim objektima uz primarni posao obavljaju i poslove sigurnosti (zadovoljava potrebe malih i srednjih hotela);
- modalni oblik organiziranja – ustrojavanje posebnih organizacijskih jedinica zaduženih za integralnu sigurnost (veći hoteli);
- menadžerski model – prikladan je za velike hotelske lance i brendirane hotelske korporacije gdje je funkcija menadžmenta sigurnosti organizirana u zasebnim organizacijskim jedinicama;
- angažiranje privatnih zaštitarskih tvrtki u funkciji sigurnosti i zaštite turističkih objekata.

Rješenja za sigurnost i zaštitu turističkih objekata, gostiju, zaposlenika, odnosno materijalne i nematerijalne imovine u svim hotelima višeg standarda, provode se sukladno izrađenim sigurnosnim planovima i prosudbama čije su mjere i radnje usklađene s odgovarajućim ISO standardima (ISO 9000, ISO 27001, ISO 14001 i dr.). U cilju osiguranja poslovnog procesa te ugodnog i sigurnog boravka gostiju u hotelima, posebno su razvijeni standardi sigurnosti protupožarne zaštite, sanitarni i zdravstveni standardi, sigurnost hrane, standardi zaštite od

krađa te standardi informacijske sigurnosti. Nadzor i kontrola provođenja sigurnosnih standarda u većim hotelima u nadležnosti su organizacijske jedinice zadužene za korporativnu (poslovnu) sigurnost kojom upravlja menadžer sigurnosti. Također, kontrola i nadzor određenih sigurnosnih standarda u turističkim objektima podliježu inspiciranju od strane nadležnih državnih i javnih tijela.

Uvođenjem sigurnosnih standarda u hotelskim objektima osigurava se adekvatna razina zaštite za nesmetan i siguran boravak gostiju. Za uspostavu efikasnog sustava sigurnosti određenog hotelskog objekta potrebno je integrirati, organizirati i uskladiti nekoliko elemenata. To se odnosi na tehničke sustave sigurnosti, donošenje procedura postupanja u kriznim ili akcidentnim situacijama, nadzor poštivanja donesenih procedura postupanja te uvježbavanje radnji i postupaka po donesenim procedurama, odnosno stalna edukacija zaposlenika. Podizanjem razine sigurnosti hotelski objekti stječu određenu konkurentsku prednost, a u slučaju akcidentnih situacija smanjuju se i neki nemjerljivi, indirektni gubici. Prije svega, riječ je o gubitku ugleda negativnim medijskim eksponiranjem hotelskog objekta u kojem je došlo do krizne situacije, gubitku dijela turističkog tržišta, stavljanju objekta izvan uporabe na kraći ili duži period, a u nekim slučajevima i „stavljanju ključa u bravu“. Postoji pravilo da što je rizik veći, to je veća i dobit od ulaganja u sigurnost (Petar i Laušić, 2010).

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

4.1.1. Protupožarna zaštita

Hoteli se kategoriziraju kao visoko rizični objekti po pitanju nastanka požara, zbog prisutnosti vrlo zapaljivih materijala i većeg izgleda za širenje dima i vatre na ostatak zgrade, pa čak i na zgrade u blizini hotela (Hassanien i dr., 2010). U pogledu zaštite od požara politika hotelijera nalaže nekoliko jasnih uputa (Galičić i dr., 2005). U prvom redu to je briga za siguran

ambijent, kako gostiju tako i zaposlenog osoblja. Drugo, važno je osigurati protupožarna sredstva i opremu za slučaj opasnosti. Nadalje, potrebno je kontinuirano vršiti pregled, popravke i nadomjeske kako bi sigurnost u hotelu bila zajamčena. Posljednje, ali ne manje bitno, jest organizacija tečajeva za zaposlenike hotela, kako bi i oni znali kako postupiti u slučaju opasnosti.

Ukoliko ipak dođe do pojave požara, sastavljeni planovi i upute hotelijera moraju uključivati sljedeće stavke (Galičić i dr., 2005): proceduru napuštanja hotela i putokaze, proceduru identificiranja nepokretnih osoba, proceduru zaštite hotelske dokumentacije, proceduru za djelatnike koji ostaju u hotelu za obavljanje nužnih radnji dok evakuacija traje, proceduru za djelatnike koji su određeni za pružanje prve pomoći, odabir načina javljanja o nastanku požara ili neke druge nepogode te popis osoba koje mogu dati detaljne informacije o svakom pojedinom planu. Za doradu planova, povremenu kontrolu opremljenosti i ispravnosti protupožarnih aparata te uvježbavanje osoblja za gašenje požara, mogu se angažirati gradske vatrogasne službe.

Sigurnost smještaja gostiju u turističkim objektima u Republici Hrvatskoj, u pogledu protupožarne zaštite, uređena je važećim zakonskim i podzakonskim propisima prema kojima svi turistički objekti za pružanje usluga smještaja, prehrane i pića moraju ispunjavati zakonom propisane uvjete koji se odnose na protupožarnu zaštitu. U cilju zaštite od požara turistički objekti za smještaj gostiju dužni su poduzimati sve organizacijske, tehničke i druge mjere i radnje usmjerene na otklanjanje opasnosti od nastanka požara, rano otkrivanje, obavještavanje te sprječavanje širenja i učinkovito gašenje požara. Hotelske sobe, zajedničke prostorije, kuhinje i hodnici moraju biti opremljeni sustavima za protupožarnu zaštitu. U hotelima je osobito važna ispravnost tehničkih sustava za dojavu i gašenje požara te sustava evakuacije i sustava nužne rasvjete.

Prema Pravilniku o zaštiti od požara ugostiteljskih objekata, stabilan sustav za dojavu požara obvezan je za svaki ugostiteljski objekt smještajnog kapaciteta većeg od 100 osoba, ali i za svaki hotel sa četiri ili pet zvjezdica na temelju Pravilnika o kategorizaciji. Između ostalog, navedeni Pravilnik propisuje automatski požarni javljač u svakoj sobi. Suvremeni sustavi tehničke zaštite u velikim hotelima su integrirani, pa se tako sustav dojave požara koristi i za povezivanje ostalih sigurnosnih sustava poput SOS sustava, evakuacijske rasvjete, detekcije plina, detekcije ugljičnog monoksida koja je obvezna u zatvorenim garažama te detekcije

eksplozivnih plinova koja je obvezna u kotlovnicama (Petar i Laušić, 2010). Obveza vlasnika hotela uključuje i redovitu provjeru te atestiranje svih elemenata protupožarnog sustava.

4.1.2. Prevencija krađa

Zaštita ljudi i imovine od krađe u hotelima provodi se kroz sustav video nadzora, protuprovalni i protuprepadni alarmni sustav te sustav kontrole pristupa. Ovi su sustavi sve više dio tehničke zaštite hotelskih objekata, ali važno je napomenuti kako mora postojati cjelovitost njihove implementacije, jer je upravo to faktor koji pruža maksimalnu sigurnost (Petar i Laušić, 2010).

Sustav video nadzora jedan je od najzastupljenijih i najtraženijih sustava tehničke zaštite, zato što omogućava nadziranje prostora u hotelu i oko hotela koji nisu izravno vidljivi sa svih točaka objekta, nadzor određenog prostora s bilo kojeg mjesta u svijetu putem interneta te naknadno pregledavanje snimke vezano uz bilo kakav sigurnosni događaj u hotelu i prostoru oko hotela. Primjena videonadzora u smještajnim objektima svih veličina bitno utječe na sigurnost gostiju, jer omogućavaju nadziranje hodnika, stubišta, prostora s većom fluktuacijom gostiju (i onih koji nisu gosti hotela), kao što su npr. restoran i recepcija, pa i okoliša hotela, pri čemu je posebno važan nadzor parkirališta, na kojem prijeti opasnost od oštećivanja vozila gostiju, te nadzor ulaza i izlaza.

Sustavi protuprovale i protuprepada najviše su korišteni sustavi tehničke zaštite od krađa. Prema Zakonu o minimalnim mjerama zaštite u poslovanju gotovim novcem i vrijednostima, obavezno ih je koristiti za zaštitu mjenjačnica, što je usluga koja se obično pruža i gostima u hotelu. Budući da je u svakom slučaju udobnost gostiju prioritet, protuprovalni sustav treba predstavljati kompromis između jednostavnosti i učinkovitosti. Protuprovalni sustav efikasno prevenira rizik od krađe imovine gostiju, odnosno od oštećivanja, krađe i korištenja inventara i prostora hotela.

Sustav kontrole pristupa u hotelima im više funkcija pa se koristi za goste, osoblje i vozila. Naime, gosti hotela koriste kartice za otvaranje i zatvaranje soba te pristup ostalim hotelskim sadržajima. Pristup u sobe putem autonomnih brava koje se otvaraju pomoću kartice umanjuje izdatke umnožavanja ključeva i sprječava neovlašten ulazak u sobe. Sustav kontrole pristupa može osiguravati pristup parkiralištu, garaži ili drugim objektima u sklopu hotela, te može

preuzeti i ulogu evidencije potrošnje u restoranima, barovima te korištenje interneta. Također, sustav se može primijeniti za evidenciju radnog vremena zaposlenika te registriranje pristupa zaposlenika u prostore u kojima nisu ovlašteni boraviti.

Prevencija krađa provodi se kroz učestalu kontrolu ključeva koji se nalaze na sigurnom mjestu, izvan dohvata neovlaštenih osoba. Recepcija u hotelu treba biti pod stalnim video nadzorom, a ključevi se moraju izdavati uz identifikacijsku provjeru gostiju. Također, kroz sistem-kartice, sigurnosne brave, sefove u sobama i na recepciji te dobro osvjetljenje u hotelu, ulazima, izlazima i parkiralištu, osigurava se nadzor hotela u cjelini i smanjuje rizik od krađe. Dobro organizirana tehnička sigurnost i zaštita u hotelima, u funkciji je prevencije i onemogućavanja krađa, čime se osigurava materijalna i nematerijalna imovina gostiju, a što se izravno odražava na povjerenje gostiju i reputaciju hotela na tržištu.

4.1.3. Sanitarna i zdravstvena sigurnost te sigurnost hrane

Organizacija sanitarne i zdravstvene sigurnosti u hotelima ogleda se prije svega u kontroli kvalitete vode, temperaturi te higijensko-sanitarnom nadzoru kuhinje. Higijensko-sanitarni dio odnosi se na opremljenost i funkcionalnost objekta, osvjetljenje i ventilaciju, održavanje pribora i opreme, čišćenje i dezinfekciju, odvoz otpadnih tvari i brigu o osobnoj higijeni svakog zaposlenika. Hoteli koji imaju vlastiti sustav za pranje (praonice rublja) i kemijsko čišćenje obvezni su držati se svih zdravstvenih i sanitarnih propisa. Sanitarna i zdravstvena sigurnost izrazito je osjetljiv dio poslovnog procesa u kojem se očekuje odgovornost svih zaposlenika, kao i odgovorno ponašanje gostiju tijekom boravka u hotelu. Redovite kontrole i pregledi od strane nadležnih tijela pridonose prevenciji i kvaliteti sanitarne i zdravstvene sigurnosti hotela (Mišević i dr., 2014).

Sigurnost i zaštita hrane također je važan dio poslovnog procesa u hotelima, budući da gosti hotela kontinuirano očekuju povećanje standarda sigurnosti hrane. Eventualno narušavanje standarda sigurnosti hrane imalo bi za hotel negativan medijski odjek, kako u javnosti tako i na turističkom tržištu. To bi se, pak, negativno odrazilo na reputaciju hotela te rezultiralo smanjenjem zarade. Povratak povjerenja gostiju, u ovom slučaju, iziskivao bi vrijeme i dodatna financijska ulaganja. Kada su u pitanju standardi sigurnosti hrane dokazano učinkovit standard sigurnosti hrane ostvaruje se implementiranjem sustava HACCP (*Hazard analysis and Critical control point* – analiza opasnosti na ključnim kontrolnim točkama) kroz sigurnost

potrošača, povećanje zadovoljstva, smanjenje troškova, zaštitu reputacije proizvođača/dobavljača (hotel, restoran, avioprijevoznik) i osiguranje profita. HACCP kao preventivni sustav načela i metoda osigurava proizvodnju i promet zdravstveno ispravne hrane, što znači da je hrana sigurna od kemijskih, bioloških i fizičkih rizika. Time se osigurava kvaliteta i sigurnost te jamči gostima zdrav i ugodan boravak u hotelima. Važeći propisi u zemljama Europske unije uvjetuju tvrtkama posjedovanje certifikata u skladu sa standardima. Proizvođači i distributeri prehrambenih proizvoda i gotove hrane obvezni su u svojim aktivnostima propisati svaki postupak koji je kritičan (CCP) u vezi sa sigurnošću hrane te se adekvatnim mjerama kontrolira i nadzire utvrđeni sustav zaštite. HACCP je primjenjiv u svim sustavima koji se bave proizvodnjom i prometom hrane, ambalaže, opreme, uključujući hotele, restorane i organizacije koje se bave pripremom i distribucijom hrane (Živković, 2009).

4.1.4. Zaštita poslovnih i osobnih podataka u hotelima

U svakom turističkom objektu posebnu pozornost u okviru poslovnog procesa pridaje se sigurnosti i zaštiti poslovnih i osobnih podataka. Uprava hotela i svi zaposlenici koji u svom djelokrugu postupaju ili rade s poslovnim podacima te osobnim podacima gostiju obvezni su postupati sukladno važećim zakonskim i podzakonskim propisima kojima se uređuje problematika korištenja i zaštite poslovnih, osobnih i tajnih podataka. S obzirom na to da se u hotelima tijekom boravka gostiju pohranjuju njihovi osobni dokumenti (putovnice, poslovna dokumentacija i druge osobne isprave), trebaju se osigurati adekvatni uvjeti za njihovo čuvanje i pohranjivanje te zaštita od krađe i neovlaštene uporabe.

Svi zaposlenici koji rade s poslovnim, osobnim ili tajnim podacima trebaju prolaziti kontinuiranu edukaciju čime se osigurava zaštita poslovnog procesa, jamči poslovni ugled tvrtke te osigurava diskrecija boravka svakog gosta neovisno o njegovu javnom ili društvenom statusu. Određeni hoteli visoke kategorije u svojoj ponudi imaju i sobe za VIP osobe koje podliježu posebnom režimu sigurnosne zaštite. Podaci o boravku štićene osobe, kao i osoblje hotela koje će biti na raspolaganju štićenoj osobi tijekom boravka podliježu postupku sigurnosne provjere od strane nadležnih državnih tijela. Zaštita poslovnih i osobnih podataka u hotelima provodi se i kroz sustav informacijske sigurnosti koji je postavljen u skladu s normom ISO 27001 kojom se štite podaci i dokumenti nastali poslovnim procesom. Naime, neovlašteno otkrivanje poslovnih ili osobnih podataka gostiju nanosi nemjerljivu štetu

ugledu hotela, rezultira gubitkom povjerenja gostiju, šteti ostvarivanju financijske zarade i dovodi u pitanje opstanak na tržištu.

4.1.5. Studija slučaja – trovanje ugljičnim monoksidom

U listopadu 2006. godine na grčkom otoku Krfu dvoje britanske djece umrlo je od posljedica trovanja ugljičnim monoksidom dok su bili na odmoru sa svojom obitelji u hotelu Louis Corcyra Beach. Kao uzrok smrti navodi se neispravan plinski bojler u tom hotelu, inače kategoriziranom sa četiri zvjezdice. Tri osobe, uključujući i menadžera hotela, proglašeni su krivima za ubojstvo iz nehaja nakon kaznenog postupka u Grčkoj 2010. godine, te su osuđeni na sedmogodišnju kaznu zatvora.

Nakon inicijalnog problema u kojem je četveročlanoj obitelji dodijeljena soba u glavnoj zgradi hotela Louis Corcyra Beach, bili su primljeni u dvosobni bungalov u sklopu hotela. Dva dana nakon dolaska obitelj se počela osjećati loše, a kod djece su se pojavile iznenadne vrtoglavice. Sljedećeg jutra oko 11 sati u sobi gdje su spavala djeca hotelska sobarica pronašla je onesviještene roditelje i smrtno stradalu djecu.

Dugogodišnja istraga provodila se nad glavnim krivcima za ovaj tragični događaj, nad hotelom Louis Corcyra Beach i turoperatorom Thomas Cook kao organizatorom putovanja. Stručnjak za instalacije naveo je enormni propust hotela vezan za pogrešnu instalaciju i održavanje bojlera. Naime, dimnjak za dovod kisika i odvod ugljičnog dioksida nije bio pričvršćen i ležao je na podu, zajedno s komadom kamena koji je pridržavao bojler. Termostat koji je trebao ugasiti bojler u slučaju da počne ispuštati otrovne plinove bio je isključen iz struje. Ugljični monoksid curio je iz prostorije s bojlerom u bungalov kroz rupice koje su probušene u zidu sobe za potrebe klimatizacijskog sustava i nisu zatvorene. U roku od jedne minute soba u bungalovu napunila se smrtonosnom količinom ugljičnog monoksida, što je bilo dovoljno da usmrti dvoje nesretne djece. Kao propust organizatora putovanja, turoperatora Thomas Cook, navodi se prihvaćanje hotelskog jamstva bez ikakvih pitanja, odnosno loša provjera standarda u hotelu. No, njihovi predstavnici u svojoj su obrani tvrdili kako im je hotel lagao o neposjedovanju plinskih uređaja za grijanje ili vodu, pa prave provjere nisu niti provedene. Izvršni direktor ove organizacije naveo je kako osjeća najdublju sućut za ovim incidentom, ali da nema potrebe za isprikom jer organizacija nije napravila nikakvo kazneno djelo.

Turoperator Thomas Cook oslobođen je svake odgovornosti za ovaj incident na suđenju u Grčkoj 2010. godine, a tvrtka je dobila i odštetu od vlasnika hotela. Menadžer hotela i druga dva člana osoblja, osuđeni su za ubojstvo zbog nemara, dok je vlasnik hotela isplatio odštetu roditeljima stradale djece. No, njihova odšteta bila je daleko manja od one koju je vlasnik hotela isplatio organizatoru putovanja za narušenu reputaciju.

Smrtni slučaj dvoje male djece u grčkom hotelu utjecao je na širenje vala panike i šoka u turističkoj, a napose hotelskoj industriji Grčke. Suočavanje hotela sa ovom kriznom situacijom nije se pokazalo uspješnim, budući da je menadžer hotela opovrgavao nemarnost hotela pravdajući se kako je posljednji pregled ispravnosti održan u travnju iste godine od strane nezavisnog stručnjaka. No, ako se u obzir uzme činjenica da je bungalov postao dostupan za ovu obitelj nakon što su se prethodni gosti koji su boravili u njemu tjedan dana prije tragedije također razboljeli, ostaje pitanje da li se tragedija ipak mogla spriječiti na vrijeme. Neosporno je kako je do ove krizne situacije došlo upravo zbog toga što sigurnosne mjere hotela nisu bile na zadovoljavajućem nivou kao ni pripremljenost na krizu, posebno jer poznajući problem i sam krizni menadžement mogao je provjeriti razlog oboljevanja prethodne grupe gostiju koja je boravila na istom mjestu – tzv. Tinjajuća kriza.

S druge strane, pojavljuje se pitanje da li je utjecajni turoperator Thomas Cook trebao provoditi temeljitiju provjeru, budući da se iskazano povjerenje prema vlasniku i menadžeru hotela očito nije pokazalo vjerodostojnim. Novinarka koja je pisala o ovom slučaju, u svojoj je kolumni izjavila kako postupanje ovog turoperatora prema smrtnom slučaju može poslužiti kao lekcija kako se ne smije upravljati krizom. Neadekvatna komunikacijska strategija, fokusiranost na dobit umjesto sigurnosti i nedostatak empatije turoperatora prema tragičnom događaju rezultirali su otkazivanjem određenog broja rezervacija od strane putnika. Devet godina nakon tragedije, novi izvršni direktor organizacije Thomas Cook priznao je kako je tvrtka mogla postupiti mnogo bolje u toj situaciji, posebno u njihovom odnosu prema obitelji stradale djece. Dodao je kako će tvrtka poraditi na tome u budućnosti, a preuzeo je i odgovornost za način na koji je tvrtka komunicirala za vrijeme istrage tvrdeći da nisu krivi za tragični slučaj u hotelu te negirajući bilo kakvu odgovornost.

4.2. Značajke kriznog menadžmenta u hotelijerstvu

Temelji kriznog menadžmenta nalaze se u strateškom planiranju, odnosno procesu određivanja dugoročnih ciljeva organizacije koje uključuje i planove za neočekivane događaje. Pritisak od strane potrošača, odnosno korisnika, zakonodavstveni okvir i sve veća uloga medija, doprinijeli su shvaćanju kriznog menadžmenta kao bitnog elementa učinkovitog upravljanja unutar svake organizacije, pa tako i hotela. Kada se svemu tome pridoda i kompleksnost radne okoline hotela, potreba za kriznim menadžmentom u hotelima postaje još evidentnija.

Karakteristika hotelske industrije je velika inkorporiranost s drugim industrijama, što znači da širok raspon potencijalnih kriza u hotelima može pogoditi i utjecati na druge poslovne subjekte (Glaesser, 2013). Izloženost hotela širokom rasponu kriza pokazuje značajne izazove s kojima se menadžeri suočavaju u svom poslovanju, a što je rezultat neodvojivog odnosa između gostiju i zaposlenika unutar hotelskog proizvoda. Isto tako, događaji poput svjetske ili regionalne ekonomske krize, terorističkih napada ili prirodnih katastrofa mogu imati značajan utjecaj na hotelsko poslovanje i postati izvorom krize.

Istraživanja pokazuju kako hotelska industrija pruža savršeno okruženje za razvoj i eskalaciju mnogih kriznih situacija. S obzirom na prirodu industrije, od hotela se zahtjeva značajna pristupačnost i otvorenost. No, politika otvorenog pristupa čini hotele „lakim“ metama za razne kriminalce, teroriste i sl. Osim toga, činjenica da hoteli u svojim prostorijama pružaju gostima usluge smještaja, prehrane, kao i zabavno-rekreacijske sadržaje, otvara čitav niz potencijalnih kriza povezanih s trovanjem hranom, požarima, kaznenim štetama te pitanjima koja se odnose na osobnu sigurnost (McMullan i Baum, 2011). Kada hotel posluje u osobito promjenjivom i nestabilnom okruženju, spektar potencijalnih kriznih situacija postaje još veći.

Osnovni cilj upravljanja krizom u hotelskoj industriji je povećati svijesti o sigurnosnim mjerama među menadžerima i dionicima (Chan i Lam, 2012), poboljšati postojeće planove za hitne intervencije te osigurati dovoljno opreme i obuke. Faulkner (2001) ističe kako je menadžerima često nemoguće identificirati karakteristike krize prije nego ona nastupi, ali proaktivnim planiranjem mogu smanjiti učinke takvih događaja. Prepoznavanje ranih „signala upozorenja“ i poduzimanje odgovarajućih mjera za hotelske organizacije predstavlja pravi izazov. No, Paraskevas i Arendell (2007) tvrde kako organizacije trebaju razumijeti i biti u stanju prepoznati rane znakove krize kako bi mogle poduzeti primjerene mjere. Također

navode kako uspjeh i sukcesivnost u smislu prepoznavanja ranih signala upozorenja, ovisi o veličini hotelske organizacije, financijskim mogućnostima i što je najvažnije, organizacijskoj kulturi.

Krize se u hotelskoj industriji mogu kasificirati prema nekoliko varijabli. Najčešće se dijele na **krize koje proizlaze iz internog djelovanja hotela** te na one koje **proizlaze iz trendova koji se odvijaju na tržištu**, odnosno iz promjena u neposrednom okruženju izvan hotela. Interne krize variraju od tehničkih neispravnosti hotela pa do smrti hotelskog gosta. Eksterne krize, pak, variraju od masovnog otkazivanja hotelskih rezervacija usred trenutne financijske krize pa do slučajnih ili namjernih incidenata koji ugrožavaju ljudske živote i uništavaju hotelsku imovinu (npr. teroristički napadi) (Niinien, 2013).

Važno je napomenuti kako i gosti, odnosno posjetitelji hotela, doprinose stvaranju incidenata ili kriza u hotelskoj industriji. Dok hotelski menadžeri sami odabiru osoblje hotela i obučavaju ih kako pravilno reagirati na krizne događaje, sa posjetiteljima i gostima hotela to nije uvijek izvedivo. To ne znači da će hotelski gosti namjerno uzrokovati neki incident u hotelu, ali prisutnost različitih kulturnih normi i jezičnih barijera te nedostatak razumijevanja prevladavajućeg stanja, mogu itekako doprinijeti pojavi krizne situacije ili pak otežati njezinu kontrolu za hotelske zaposlenike (Wester, 2011).

Studije slučaja koje se bave učinkovitim upravljanjem kriznim situacijama nerijetko ističu kako je faktor uspjeha upravo planiranje. Iako je prihvaćeno da su krize, po svojoj prirodi neočekivane i jedinstvene, pripremljena strategija upravljanja krizom pomaže hotelskim menadžerima u procjeni mogućih prijetnji i smanjivanju negativnih utjecaja. Krizni menadžment uključuje planiranje za nepredviđene situacije i temelji se na pretpostavci da je moguće pripremiti generički plan koji će povećati vjerojatnost preživljavanja krize, usprkos tome što su sve krize različite po svojoj prirodi. (Browne i Keown-McMullan, 1997). Ovakav stav prema kriznom menadžmentu ogleda se i u radu Bartona (1994) koji navodi da „krizni menadžment u hotelijerstvu počinje i završava s planiranjem“. Poduzimanje neposrednih i odlučnih koraka kada kriza pogodi hotel, ili destinaciju u cijelosti, treba biti pažljivo isplanirano. Djelovati proaktivno umjesto reaktivno ključ je uspješnog upravljanja krizom unutar svake organizacije, pa tako i hotela.

Planiranje u kriznom menadžmentu povezano je i s veličinom organizacije te relativnom razinom iskustva njezinih menadžera. Općenito, što je organizacija veća, veće su razine proaktivnog djelovanja, kao i opseg menadžerskog iskustva, što znatno olakšava proces planiranja (Rousaki i Alcott, 2006). Osim toga, ovi autori ističu kako će organizacije koje su već iskusile neki krizni događaj, pokazati veću svijest i spremnost za buduće krize, u usporedbi s onim organizacijama koje nisu ranije doživjele krizu. U svom istraživanju, Bach i Pizam (1996) konstatiraju potrebu suradnje hotela sa policijskim i vatrogasnim službama te lokalnim vlastima. Nedostatak pravovremene komunikacije između hotelskih dionika i lokalnih vlasti, u kombinaciji s nedovoljnom količinom preciznih informacija o nekom eksternom događaju, mogu znatno otežati poduzimanju hitnih intervencija za hotelske menadžere.

Kako bi se smanjili *ad hoc* odgovori, jasno definirani akcijski planovi i upute o glavnim odgovornostima svakog člana unutar kriznog tima, trebaju biti doneseni i implementirani. To implicira spremnost da se hotelsko osoblje osnaži za poduzimanje brzih odluka u skladu sa politikom kriznog menadžmenta, koja treba biti diseminirana i razumljiva za sve zaposlenike (Malhotra i Venkatesh, 2009). Postojanje sustava s dodijeljenim odgovornostima za povezivanje s javnim službama i sustava ranog upozorenja kao rutinskog dijela, omogućava pravovremeno primanje potrebnih informacija i olakšava postupanje u kriznim uvjetima. Znanje, razumijevanje i kompetencije u pogledu ovakvog stanja pripravnosti, pozitivno će utjecati i na zaposlenike i na goste hotela. Zaposlenici će se osjećati dobro pripremljeni, a gosti će osjećati sigurnost u pogledu razine profesionalnosti koju dožive.

Kada se govori o suočavanju hotelske industrije sa krizama i katastrofama, autori Evans i Elphick (2005) u svom modelu predlažu dvije tipologije kriza: „kobra“ i „piton“. „Cobra“ se odnosi na iznenadne katastrofe kao što je napad 11. rujna 2001. godine te bombardiranje u Ammanu 2005. godine, koji u osnovi dovode do obrambenog odgovora. S druge strane, „piton“ predstavlja ponovljenje katastrofe koje mogu zadesiti organizacije, poput tsunamija ili uragana. Kako bi se smanjio potencijalni utjecaj ovakvih pojava, hotelske organizacije moraju provoditi suradnju sa nacionalnim tijelima zaduženima za pripravnost u hitnim slučajevima.

Prethodno izneseno upućuje na zaključak kako i menadžeri hotela na području Splitsko-dalmatinske županije, zbog visoke sezonalnosti poslovanja, trebaju razumijeti važnost formiranja kriznog menadžmenta u cilju prevencije rizika pojave kriznih situacija. Bit

upravljanja kriznim situacijama za ove menadžere u prvom redu je sprječavanje potencijalnih nezgoda i događanja koje ugrožavaju gosta, njegovu sigurnost, zdravlje i imovinu.

4.2.1. Okviri za upravljanje krizama u hotelu

Sigurnost i zaštita dvije su najvažnije stvari u ukupnom turističkom doživljaju, koje osiguravaju pripravnost i prevenciju od gubitaka ili opasnosti za život ili imovinu. Kako bi se uspješno pripremili za sljedeću krizu i procijenili stupanj rizika, hoteli moraju uzeti u obzir i kontrolirati sljedeća četiri elementa: opasnost, izlaganje, lokaciju i ranjivost. Znanstvenici su u literaturi predložili različite modele za rješavanje katastrofa i kriznih događaja, kako bi spriječili opasnosti i rizike od takvih događaja na turizam i hotelsku industriju.

Prema Finku (1986) upravljanje kriznim situacijama treba započeti prije nego što kriza nastupi i pogodi hotel. Krizni menadžment, sukladno njegovim razmatranjima, može se podijeliti u četiri faze: faza upozorenja (početak patološkog stanja), akutna faza, kronična faza i faza rezolucije (rješavanje krize). U svom modelu, Fink (1986) tvrdi kako se rani signali upozorenja, čak i za ponovljene krize, mogu teško prepoznati. Kriza počinje uzrokovati štetu i gubitke kada se organizacija kreće iz faze upozorenja prema akutnoj fazi, a stupanj gubitaka ovisi o razini spremnosti i učinkovitosti suočavanja sa iznenadnim situacijama. Nasuprot tome, kronični stadij omogućuje organizaciji oporavak od krize i učenje kroz sagledavanje jakih i slabih strana donesenog plana upravljanja kriznim situacijama.

Roberts (1994) u svom modelu također objašnjava četiri faze upravljanja krizom: faza prije događaja, faza hitne intervencije, posredna faza i dugoročna faza. Fazu prije izbijanja događaja karakteriziraju napori za ublažavanjem učinaka i priprema za potencijalne krize. Kriza nastupa u fazi hitne intervencije, kada je nužno poduzimati akcije u cilju spašavanja ljudskih života i imovine hotela. Posredna faza javlja se kada hotelska organizacija iskazuje kratkoročne potrebe za obnovom osnovnih usluga u poslovanju i prevladavanjem problema u što kraćem vremenu. Konačno, dugoročna faza obuhvaća saniranje šteta na infrastrukturi hotela, primjenu dugoročnih strategija te unapređenje bilo kakvih nedostataka koji se javljaju u kriznom planu, kako bi se organizacije mogle učinkovito pripremiti za sljedeću krizu.

Znanstvenici smatraju kako je Faulknerov okvir za upravljanje krizama jedan od najučinkovitijih za rješavanje hitnih slučajeva u hotelijerstvu. Faulkner (2001) navodi šest

faza u svom modelu: faza prije događaja, faza upozorenja (početak patološkog stanja), faza hitne intervencije, posredna faza, dugoročna faza i faza rezolucije (rješavanje krize). Faza prije izbijanja događaja sasvim je dovoljna za sprječavanje i ublažavanje šteta. Faza upozorenja javlja se kada izbjegavanje krize više nije moguće i potrebno je aktivirati kontigencijski plan, uz obilje informacija i komunikacije, koje su vrlo važne u ovoj fazi. Napori za spašavanjem ljudskih života i zaštitom imovine hotela tijekom krizne situacije javljaju se u fazi hitne intervencije. Primitivna potreba za pomaganjem i evakuacijom ljudskih gubitaka i ozlijeđenih ljudi događa se u posrednoj fazi. U dugoročnoj fazi napori se fokusiraju na pripravnost, identificiranje i unapređenje slabih strana te premošćivanje jaza kako bi se izvukla pouka iz krize. Na kraju, u fazi rezolucije hotelska industrija uči lekcije te potvrđuje i poboljšava planove kako bi bila pripremljena za buduće krize.

4.3. Procedure (protokoli) postupanja u kriznim situacijama

Organizacija sigurnosti u hotelima planira se i provodi u svrhu sprječavanja nastanka bilo kakvih štetnih radnji i događaja. U cilju prevencije izrađuju se procedure odnosno protokoli postupanja, kao vodiči za postupanje osoblja i gostiju u kriznim ili izvanrednim situacijama. Iako se mnoge radnje i postupci navedeni u proceduri mogu učiniti zdravorazumni i logični te kao takvi nepotrebni za unošenje u proceduru, u kriznoj situaciji zdravi razum i logika često izostanu (Petar i Laušić, 2010).

Procedure propisuju postupanja u kojima su ugroženi materijalna imovina i ljudski životi, mjere i radnje za otklanjanje opasnosti u određenom objektu i prostoru te ograničavanje štete. Nadalje, podrazumijevaju uključivanje nadležnih javnih i državnih institucija, izvještavanje nadređenih o uzrocima i posljedicama izvanrednog događaja ili krize te komuniciranje s lokalnom upravom, javnošću i medijima. Nakon izvanrednog događaja uključuju izradu analize o uzrocima, postupanju i posljedicama štetnog događaja koji treba poslužiti u prevenciji i otklanjanju sličnih događaja u budućnosti (Mišević i dr., 2014).

Velik broj akcidentnih situacija nastane iz razloga neprepoznavanja ili minoriziranja početnih signala opasnosti koja prijeti. U brojnim slučajevima akcidentna situacija može se riješiti u samom začetku nastanka, budući da štetni događaj vrlo rijetko nastupa naglo i u punom obujmu posljedica. Stoga, pravovremeno i energično postupanje može smanjiti ili eliminirati štetne posljedice.

Nakon nastanka štetnog događaja svakako je primarno poduzeti mjere zbrinjavanja i osiguranja ozlijeđenih, kao i mjesta na kojem se dogodila krizna situacija. Osim toga, potrebno je izdati odgovarajuća upozorenja o opasnosti (uključivo i alarmiranje), pozvati odgovarajuće službe (hitna medicinska pomoć, vatrogasci, policija), a izuzetno je važno utvrditi i dokumentirati stanje na mjestu štetnog događaja (svjedoci, podaci o ozljeđenima, video zapis, uređaji i oprema itd.) (Galičić i dr., 2005).

Učinkovita i brza komunikacija, izvještavanje te donošenja pravilnih i učinkovitih odluka o postupanju, primarni je zadatak najvišeg rukovodstva hotela. Najkritičnija točka postupanja u rješavanju krizne situacije jest osiguranje svih važnih informacija odgovornim osobama što je preciznije i brže moguće. Također, važno je da se događaj i nastala šteta ne umanjuju u strahu od osobnih posljedica za eventualne propuste i nemar. Krizna situacija će vrlo vjerojatno privući pozornost medija ili lokalne zajednice te bi njihov interes trebao biti uljudno primljen i odmah proslijeđen na višu razinu odlučivanja. Nitko od zaposlenika ne bi trebao komentirati štetni događaj, uzroke i posljedice, jer je postupanje s medijima zadaća tima za rješavanje krize, dok su inicijative na lokalnoj razini potencijalno opasne i štetne za hotel.

Upute o postupanju u kriznim situacijama trebaju biti logične i provedive te se uvijek izdaju čelniku tima za postupanje u takvim situacijama. Osim toga, moraju se izdavati na način da ne djeluju nesigurno i konfuzno te da ne unose pomutnju u djelovanje članova tima. Nadalje, moraju se izdavati autoritativno, ali ne prijeteći i s omalovažavanjem, jer moraju pomoći rješavanju krize, a ne otežati rad na mjestu štetnog događaja. Izuzetno je važno redovito izvještavati o novonastaloj situaciji na mjestu štetnog događaja, poduzetim mjerama na saniranju nastalih šteta i otklanjanju opasnosti, kao i trenutnom stupnju ugroženosti osoba i materijalnih dobara.

Na kraju mora uslijediti završno izvješće, koje treba dati potpunu, točnu i cjelovitu informaciju o uzrocima koji su doveli do nastanka štetnog događaja. Završno izvješće mora odgovoriti na pitanje je li uzrok krize nemar, nehat, namjera, nepažnja ili viša sila, a u njemu treba biti vidljiv i podatak o utrošenim resursima za sprječavanje daljnje i saniranje nastale štete. Izvješće ne smije prikriti pravo stanje i uzroke koji su doveli do krizne situacije, kao ni nedostatke u preveniranju, opremi ili uvježbanosti. Mora poslužiti za analizu uzroka, metodologije postupanja te krajnjih posljedica nastalog štetnog događaja. Analiza mora temeljito odgovoriti na pitanja što, gdje, kako i zašto se štetni događaj dogodio, te dati realnu

ocjenu uzroka, postupanja i posljedica kriznog događaja. Naposljetku, mora poslužiti kao naučena lekcija u preveniranju i rješavanju budućih kriza te dovesti do poboljšanja u procedurama postupanja, edukaciji osoblja te opremanju hotelskog objekta.

Već je naglašeno kako se neki postupci u procedurama hotela na prvi pogled čine zdravorazumni i logični, te kao takvi nepotrebni za unošenje. Međutim, prilikom uvida u neke donesene procedure velikih hotelskih lanaca u kojima su navedeni i postupci zaposlenika hotela, nerijetko se pokazuje nesnalaženje hotelskog osoblja u takvim situacijama. Slučajevi nesnalaženje u praksi su se događali, primjerice, prilikom smrti gosta hotela, gdje su naglašene posebne odredbe da se članu obitelji preminulog ne naplaćuje račun te da se mrtvozornici uvode kroz ekonomski ulaz i sl. Isto tako, u procedurama za postupanje u izvanrednim situacijama obuhvaćene su i situacije kao, primjerice, najavljeni prosvjedi u zoni hotelskog objekta. Za vrijeme takvih događanja od hotelskog se osoblja traži da iz predvorja hotela uklone i zaštite sve vrijednosti, kao npr. tepihe, ukrasne predmete i druge vrijednosti.

Procedure obuhvaćaju i načine postupanja u situacijama kada dođe do aktivacije vatrodojavnog sustava. U takvim situacijama važno je znati tko je zadužen za evakuaciju te kojim prioritetima se vrši evakuacija (invalidi, djeca, starije i nemoćne osobe). Ovdje se postavlja pitanje kako će noćni recepcioneri pronaći podatke borave li trenutno u objektu takvi gosti i gdje su smješteni. To se može riješiti na način da se kod prijavljivanja gosta percepcijom, a ne upitom gostu, takva osoba označi i odgovarajućom šifrom ubilježi u sustav gostiju koji trenutno borave u hotelu. Još je čitav niz takvih, na prvi pogled nepotrebnih procedura, koje su svakako proizašle iz iskustvenih spoznaja događaja u realnim situacijama. Važno je naglasiti kako su procedure postupanja u kriznim situacijama podložne kontinuiranoj reviziji i provjeri kako bi se organizacija sigurnosti kontinuirano poboljšavala te jamčila siguran i nesmetan boravak gostiju (Mišević i dr., 2014).

4.4. Važnost implementacije kontigencijskog plana ili plana upravljanja krizom

Kontigencijski plan, ili priručnik kako ga se često naziva, neophodan je plan kojima se određuju aktivnosti koje će hotelska organizacija poduzeti kao odgovor na pojavu neke krizne situacije u budućnosti. Dizajniran je kako bi pružio smjernice za praktičan komunikacijski sustav koji je prilagodljiv za bilo koju kriznu situaciju. Cilj ovog plana je kreiranje koordiniranog i učinkovitog pristupa za krizno stanje, uz maksimalno korištenje resursa i

obučenog osoblja, omogućavajući nastavak normalnog poslovanja s minimalnim prekidima (Hartmann, 2011).

Za hotelsku industriju krizni plan predstavlja ključnu stavku u poslovanju, budući da hoteli imaju veliku odgovornost prema svojim „kupcima“, odnosno hotelskim gostima. Takav plan olakšava reagiranje kada kriza nastupi i pomaže u njezinu rješavanju (Ritchie, 2004). Rezultat je nekoliko koraka, odnosno procesa kriznog menadžmenta, upravljanja znanjem, pravne usklađenosti i društveno odgovornog poslovanja (Hartmann, 2011). Iako kontigencijski plan ne pokriva sve potrebne informacije zbog nepredvidivosti događaja i njihovih dimenzija, uključuje aktivnosti koje je potrebno ispuniti i pruža sve relevantne informacije kao što su imena i kontakti dionika te nadležnih državnih tijela i sl. Osim toga, u kriznom planu jasno je arikulirana i definirana uloga svakog člana kriznog tima kao i njihova posebna zadaća (Evans i Elphick, 2005).

U većini slučajeva hoteli posjeduju planove za postupanje u slučaju izbijanja požara ili trovanja hranom jer postoji zakonska obveza da se pripreme za takve eventualnosti (Shiu, 2003, u: Strauss i Weinstein, 2003). Većina hotelskih planova za slučajeve iznenadnih opasnosti obuhvatit će požar, nestanak električne energije, vremenske nepogode, pljačku, smrt ili povredu gosta ili zaposlenika, prijetnju bombom te intenzivnu negativnu medijsku kampanju. U svim tim slučajevima hotelski će menadžeri i zaposlenici biti pozvani na hitnu reakciju. Plan za slučaj iznenadne opasnosti priprema zaposlenike na takvu reakciju, a to je moguće postići budući da mnoge krizne situacije imaju slične karakteristike pa se mogu, do izvjesnog stupnja, kontrolirati prethodnim planiranjem. Te karakteristike uključuju izuzetnu važnost, prekid normalnog rada, potencijalno stradanje ljudi, financijski gubitak, potencijalnu medijsku pozornost te prijetnju ugledu i statusu poslovanja (Hayes i Ninemeier, 2005).

Kontigencijski planovi trebaju uzeti u obzir nekoliko internih čimbenika kao što su suradnja, komunikacija i kontrola. No, najvažniji interni faktor je predanost menadžmenta za usvajanjem i razvijanjem takvih planova, koji će biti jasna smjernica i ažurirana poruka za komunikaciju prije, za vrijeme i nakon krize (Faulkner, 2001). Della-Giustina (2003) objašnjava tri koraka za planiranje u hitnim slučajevima, odnosno prepoznavanje postojećih rizika, razvijanje i ažuriranje kontigencijskih planova i na kraju osiguranje pripravnosti organizacije za hitne slučajeve.

Caponigro (2000) tvrdi kako posjedovanje kontigencijskog plana ovisi o veličini hotelske organizacije, kao i financijskoj situaciji unutar iste. Stoga za velike hotelske organizacije postoji veća vjerojatnost implementacije kriznog plana, u odnosu na one manjeg obujma poslovanja. Osim toga, Caponigro objašnjava da je manjim organizacijama, zbog ograničenih resursa, kontigencijski plan manje važan. Takve organizacije često smatraju kako kriza neće imati prevelik utjecaj na njih te kako će moći upravljati svojim poslovanjem i bez uvođenja kriznog plana.

Kontigencijski planovi moraju biti pisani dokumenti, jer hotelski menadžeri moraju jasno utvrditi što se očekuje od uprave hotela, a što od zaposlenika u kriznoj situaciji. Također, moraju biti jednostavno napisani budući da će se vjerojatno primjenjivati u vrlo stresnoj situaciji. Za svaku identificiranu kriznu situaciju precizni plan za slučaj iznenadne opasnosti mora obuhvatiti vrstu krize, koga se mora obavijestiti o kriznoj situaciji, što se mora učiniti i tko to mora učiniti te koga se mora obavijestiti o posljedicama i jačini krizne situacije (Hayes i Ninemeier, 2005).

Uprava hotela trebala bi zajedno sa zaposlenicima često ponavljati faze izvršenja plana, kako bi svatko znao svoju ulogu u kriznoj situaciji. Poželjno je i povremeno uvježbavanje izvršenja plana, čime menadžer hotela demonstrira svoju obvezu prema aspektu sigurnosti i zaštite hotela. Politika svakog hotela u slučaju nekog kriznog incidenta mora biti orijentirana na zaštitu gostiju i zaposlenika, zaštitu hotelske imovine i ograničavanje njezinog potencijalnog gubitka te brz i siguran povratak hotelskog poslovanja u normalno stanje. Prilikom izvršenja bilo kojeg aspekta ove politike i postupaka, od presudne je važnosti da svi suradnici ostanu mirni i uvježbaju profesionalno držanje koje će usaditi povjerenje među gostima.

Glavni nedostatak i ograničenje kontigencijskog plana za hotelske organizacije oslanja se na činjenice kako signali krize unutar hotela mogu biti dinamični i kompleksni, pa nije moguće pouzdano planirati i pripremiti se za svaku situaciju. Racherla i Hu (2009) podržavaju ovakvo razmišljanje, ističući postojanje jaza između kriznog plana i onoga što se u osnovi događa, prije i tijekom krize. Osim toga, Paraskevas i suradnici (2013) naglašavaju još jedan izazov, povezan s velikim brojem zaposlenika koji sudjeluju u procesu donošenja plana za detekciju ranih signala krize, a koji može loše utjecati na ravnomjernu i učinkovitu koordinaciju u razmjeni informacija.

Nakon uspješnog suočavanja sa krizom korištenjem svih raspoloživih resursa, članovi tima kriznog menadžmenta trebaju se ponovno sastati u naredne tri godine (Lynch, 2004). Povratne informacije o tome kako je kriza svladana treba zahtijevati i sakupljati od zaposlenika, dionika i vladinih kontakata. Tim kriznog menadžmenta potom evaluira povratne informacije kako bi saznali koje stavke treba unaprijediti, a koje aspekte je potrebno korigirati. Najbolji mogući način za izradu evaluacije novog kontigencijskog plana je neposredno nakon završetka jedne krize. To je potrebno, ponajprije, zbog toga što je taj događaj još uvijek prisutan u svačijim mislima, a zatim i zbog toga što završetak jedne krize može označiti početak druge budući da je neizvjesno kada će sljedeća kriza pogoditi hotel (Fink, 1986).

4.5. Sigurnosna edukacija zaposlenika

Donesene procedure za postupanje u kriznim situacijama te implementirani kontigencijski planovi, kao i druge mjere i aktivnosti, svoj puni smisao dobivaju tek ako ih hotelski zaposlenici u danom trenutku znaju primijeniti. Bez obzira na organizacijsku strukturu, za učinkovitu provedbu sigurnosnih i zaštitnih mjera unutar hotela, nužna je obuka hotelskog osoblja kao kontinuiran proces. Reagiranje na katastrofu ili kriznu situaciju zahtjeva povjerenje, suradnju i koordinaciju svih onih koji sudjeluju kod takvih stanja, a to je moguće ostvariti samo kvalitetnom suradnjom hotelskog kadra. Adekvatna priprema može se postići samo ukoliko se krene od obuke najvišeg rukovodstva hotela i potom nastavljajući prema obuci najvrjednije „imovine“ hotela, a to su djelatnici s prve linije usluživanja koji obično prvi odgovaraju na krizu (McCool, 2011).

Velika je vjerojatnost da će u samom nastanku neke od izvanrednih situacija u hotelu doći do kaosa, a samim time i do posljedica s kojima se mogu suočiti sudionici u takvoj situaciji. To može biti izraženije, ako zaposlenici hotela nisu informirani i educirani za postupanje u kriznim situacijama. Zaposleno osoblje, u pravilu, u kriznoj situaciji reagira sukladno onim vještinama koje su stekli vježbom. Za svaku vrstu kriza ili izvanrednih stanja postoji niz specifičnih aktivnosti koje treba primijeniti u svim njihovim fazama, a bitno je da se te aktivnosti detaljno razrade za svaku vrstu krizne situacije. U praksi je potvrđeno kolika je važnost ažurnog reagiranja djelatnika u slučaju nesreće u hotelu. Osoblje hotela obično je neposredno nazočno na mjestu događaja te se često zbog njihove neučinkovite intervencije, a dok ne dođu interventne jedinice, posljedice mogu razbuktati do takvog stanja da se više ništa ne može učiniti.

Stečena teorijska znanja tijekom edukacija potrebno je primjeniti u praksi, odnosno putem vježbi u simuliranim uvjetima. U stvarnim izvanrednim situacijama pogrešne odluke mogu dovesti do gubitaka ljudskih života, te do ogromnih financijskih gubitaka uzrokovanih posljedicama koje su pogodile konkretni hotel. Isto tako, u stvarnom događaju nema prilike za ispravljanjem pogrešaka uslijed donošenja loših odluka, tako da se može reći kako je vježba alat kojim se popunjava ta praznina. Rezultati vježbi mogu ukazati na potrebu revizije planova ili na potrebu za dodatnim uvježbavanjem hotelskih kadrova.

Problem velike većine hotelskih i drugih turističkih objekata su sezonski zaposlenici, angažirani na određeno vrijeme, koji zadovoljavaju zakonske odredbe o posjedovanju sanitarnih iskaznica, posjedovanju potvrda o osposobljenosti za rad na siguran način te poznavanju minimalnih mjera zaštite od požara i dr. No, velika većina tih zaposlenika nikada nije imala priliku u praksi aktivirati protupožarni aparat, pružiti prvu pomoć unesrećenom i sl. Njihova edukacija prvenstveno je usmjerena na upoznavanje i osposobljavanje za rad na određenom radnom mjestu, za koje su i angažirani, dok je edukacija podizanja sigurnosne kulture ovih djelatnika skoro u potpunosti zanemarena.

Velika većina sezonskih zaposlenika za vrijeme angažmana u određenom turističkom objektu nema ni priliku ni mogućnost upoznati objekt u njegovoj cjelovitosti. Upravo zbog toga se ovom segmentu sigurnosnog sustava određenog turističkog objekta treba posvetiti posebna pozornost. Tu vrijedi pravilo uvježbavanja osoblja, najprije u tzv. „puzajućoj fazi", gdje se procedure i sustavi upoznaju i prorađuju *ex catedra*. Zatim slijedi uvježbavanje u tzv. „hodajućoj fazi", gdje se simuliraju određene akcidentne situacije, ali bez imperativa brzine postupanja i uz ponavljanje. U zadnjoj, tzv. „trčećoj fazi", osoblje se uvježbava na način da se simulira akcidentna situacija koja je po metodologiji izvedbe najbliža realnoj, a u kojoj se mjeri minutaža izvođenja vježbovne aktivnosti (Petar i Laušić, 2010).

Posljedice kriznih situacija uvelike se mogu smanjiti ili ublažiti, ako se posveti veća pozornost planiranju, osposobljavanju i uvježbavanju zaposlenika za postupanje u navedenim situacijama. Iako će se većina složiti sa činjenicom kako „obuka nije jednostavan proces", jedno je ipak sigurno, „svaka obuka je bolja od nikakve" (Regester, 1989). Također, važno je imati na umu da bez obzira koliko obuke zaposlenici hotela dobivaju, stvari još uvijek mogu poći po zlu budući da emocije i nalet adrenalina uzrokovani krizom mogu imati značajan utjecaj na pojedince.

Važnost osposobljavanja zaposlenika predstavlja veliku odgovornost za hotelsku organizaciju i menadžment, ali od izuzetnog je značaja to što upravo tako obučeni zaposlenici mogu svojim postupcima permanentno utjecati na zaštitu ljudskih života, materijalnih dobara i okoliša. Upravo iz tog razloga niti jedna vježba ne bi se smjela provoditi bez detaljnog plana u kojem su definirani svi vježbovni ciljevi i načini za mjerenje njihovih postignuća. Za uspješnu provedbu vježbi osobito je značajno da svi sudionici razumiju važnost svoje uloge. Napuštanje broda, hotela ili bilo kojeg drugog mjesta/poprišta prije nego li su svi gosti evakuirani, kao što je kapetan Francesco Schettino učinio kada se 2012. godine nasukao njegov brod Costa Concordia, etički je neprihvatljivo (McCool, 2011).

Velika koncentracija turističke potražnje u tijeku četiri ljetna mjeseca izaziva veliku fluktuaciju radne snage i potencira sezonsko zapošljavanje, što stvara više problema za hotele na području Splitsko-dalmatinske županije. Sezonske koncetracije uzrokuju neravnomjerno opterećenje radnika, smanjenu mogućnost primjene znanstvene organizacije rada te smanjenje proizvodnosti i ekonomičnosti (zbog niske kvalificiranosti radnika, dugog uvođenja u posao i sl.). Problemi se pojavljuju i zbog nedostatne zainteresiranosti za posao sezonskih radnika, kojima su često nedostupna mnoga prava, kao: zdravstvena zaštita izvan sezone poslovanja, plaćeni godišnji odmor i drugo. Sve to potencira nastanak kriznih situacija, stoga menadžeri hotela na prostoru Splitsko-dalmatinske županije moraju posvetiti veliku pozornost osiguranju adekvatne edukacije svojeg osoblja za postupanje u kriznim situacijama.

4.6. Utjecaj terorizma na hotelsku industriju

Prema Glaesseru (2004), terorizam predstavljaju kriminalna nasilna djela ili prijetnje usmjerene ka ljudima, institucijama ili zgradama sa ciljem zastrašivanja i demolariziranja vlasti ili stanovništva radi ostvarenja političkih ili društvenih ciljeva. Teroristički napad je događaj koji se javlja iznenada, traje relativno kratko i odmah privlači pažnju javnosti. Paradoksalno, prema nekim autorima, međunarodni turizam i terorizam imaju neke zajedničke karakteristike. Svojstveno im je da prelaze nacionalne granice, uključuju stanovnike različitih zemalja i koriste tehnologije putovanja i komunikacije.

Richter (u: Sonmez, 1998) sugerira kako su turisti mete terorističkih napada jer su često viđeni kao ambasadori svojih zemalja, a predstavljaju „lake“ mete i zato jer imaju simboličku vrijednost kao posredni predstavnici neprijateljskih ili nesimpatičnih vlada. Efekt terorističkih

napada na turistička kretanja ovisi o dramatičnosti samog događaja, medijskom izvještavanju, mjestu na kojem se događaj dogodio i političkim porukama koje su sadržane u tom činu. Odnos između terorizma i turizma može se manfestirati kroz tri moguće situacije: terorizam koji je usmjeren na civilne mete, gdje su ponekad turisti te mete; terorizam usmjeren ka ekonomskim ciljevima koji su u vezi sa turizmom i terorizam koji je usmjeren na turizam i turiste sa velikom medijskom pokrivenošću (Pizam i Mansfeld, 2006).

U posljednjih nekoliko godina, terorizam je postao sve veći problem kako u međunarodnom turizmu tako i u hotelskoj industriji, kao njenom receptivnom segmentu. Zaštita i priprema hotelske industrije za terorizam složeno je pitanje budući da se hoteli ne mogu izolirati od takvih sila i zbivanja u vanjskom okruženju. Terorizam može utjecati na hotelske objekte izazivajući materijalne štete, a u najgoroj varijanti rezultira ozljedama i smrću hotelskih zaposlenika i gostiju. Isto tako, može utjecati na sposobnost privlačenja gostiju, pružanja hotelskih usluga i generiranja prihoda. Ostale utjecaje teže je mjeriti, poput utjecaja na mentalno zdravlje zaposlenika i gostiju te pada reputacije hotelske organizacije.

Mnoge karakteristike specifične za hotelsku industriju čine je osobito osjetljivom na akcije terorista i terorističkih skupina, bilo da se radi o akcijama koje su direktno ili indirektno usmjerene na turiste. U usporedbi sa državnim i vojnim objektima hoteli imaju slabije mjere sigurnosti, a česte su mete i zbog njihovog brenda, lokacije te medijske pokrivenosti koja proizlazi iz napada na njih (Stipanuck, 2006). Kako bi zadržali privatnost i osigurali kvalitetnu uslugu svojim gostima, hotelsko osoblje neke uvijek dovoditi u pitanje njihove postupke i motive, osim u slučaju kada gosti pokazuju krajnje sumnjivo ponašanje. Hoteli privlače veliki broj ljudi i osiguravaju smještaj za masovne i eksponirane društvene i političke događaje, poput različitih konferencija i skupova, omogućavajući teroristima lakše pronalaženje potencijalnih žrtava.

Prema izvješću privatne obavještajne tvrtke Stratfor iz Teksasa, broj terorističkih napada na hotele diljem svijeta više se nego udvostručio od napada na SAD 11. rujna 2001., kada se usporedi s osmogodišnjim razdobljem prije toga. Broj poginulih i ozlijeđenih u tim napadima povećan je za šest puta u istom razdoblju. Zbog fiksne lokacije, velikog prometa ljudi i slabog osiguranja hoteli čine idealne „lake“ mete za islamske ekstremiste. Iako pripadnici hotelskog osiguranja prate sumnjive osobe i aktivnosti, ekstremisti znaju da im prijava kao gostima hotela jamči neometan pristup, za što je primjer dvostruki samoubilački napad u srpnju 2009.

godine na hotele Marriott i Ritz-Carlton u indonezijskoj Jakarti. Negativne posljedice uspješnog napada na samo jedan hotel mogu imati dalekosežne neizravne posljedice na hotelsku industriju u cjelosti.
Upravljanje rizikom od terorizma samo je jedan segment odgovornosti menadžera prilikom pripreme kontigencijskih planova za odgovor na bilo kakav incident u blizini hotelskog objekta koji bi mogao ugroziti opću sigurnost ili omesti uobičajeno poslovanje. Podizanje razine sigurnosti predstavlja veliki izazov za hotele, budući da moraju uravnotežiti potrebe svojih gostiju a da pritom ne uvedu mjere koje će hotel pretvoriti u „tvrđavu".

Činjenica je kako ne postoji hotel sa neograničenim iznosom novca za ulaganje u osiguranje od terorističkog napada (Hayes i Ninemeier, 2006). U novije vrijeme mnogi su hoteli poboljšali svoju sigurnost dodavanjem sigurnosnih kamera u hodnicima i predvorjima te instaliranjem elektroničkih brava u sobama. No, još uvijek postoje mnogi hoteli koji nisu učinili nikakve pomake po tom pitanju, budući da investiranje u sigurnosne sustave malim hotelima često predstavlja enormni trošak koji si ne mogu priuštiti.

Postizanje odgovarajućeg ambijenta i atmosfere stvara određene probleme iz sigurnosne perspektive, jer je teško zadržati ugođaj a ujedno provoditi stroge sigurnosne mjere. Jedna posljedica povećanih strahova je da će neki hoteli početi marketinški isticati svoje sigurnosne značajke. Ali kada je u pitanju bilo koji oblik sigurnosti, pitanje je koliko je dovoljno, a koliko previše. Naime, kada na Filipinima nakon dolaska u hotel sigurnosno osoblje gostima stavlja ogledalo pod automobil u potrazi za bombom, otvara kofere, a psi traže eksploziv u svakom automobilu, jasno je kako će takvo postupanje imati suprotan učinak, odnosno više će gostiju odbiti od dolaska nego što će ih privući povećan osjećaj sigurnosti.

Iako se Hrvatska, a time i Splitsko-dalmatinska županija dosada pokazala kao relativno sigurna destinacija, mjere opreza po pitanju terorizma nikako se ne smiju zanemariti u svakodnevnom poslovanju ovih hotela. Uzimajući u obzir nedavne terorističke napade i aktualna zbivanja u Europi menadžeri hotela na području Splitsko-dalmatinske županije moraju pokazati visoku pripravnost za potencijalne terorističke napade.

4.6.1. Studija slučaja – teroristički napad na luksuzne hotele u Indiji

Jedan od najtežih slučajeva terorističkih napada je onaj iz studenog 2008. godine, kada je skupina od deset teško naoružanih militanata napala dva luksuzna hotela (*Taj Mahal Palace Hotel & Toweru* i *The Oberoi Trident*), turistički restoran, glavni kolodvor i židovski centar u Mumbaiju, usmrtivši 166 i ranivši više od 300 osoba. Napad koji je trajao 60 sati završio je likvidacijom posljednjeg terorista u luksuznom hotelu Taj Mahal. U trenutku terorističkog napada u tom se hotelu nalazilo otprilike 450 osoba. U predvorju, dizalima i restoranu hotela zabilježeno je ukupno šest eksplozija, u kojima je život izgubila 31 osoba. U hotelu Oberoi, također poprištu terorističkog napada, zabilježena je jedna eksplozija, a smrtno su stradale 32 osobe. Nakon dva dana provedenih u sobama hotela Taj Mahal, neki su gosti bili toliko preplašeni da su se bojali izaći iz njih. Preživjeli gosti izjavili su kako su napadači bili posebno zainteresirani za britanske i američke goste, izdvajajući ih kao ciljeve te ignorirajući druge nacionalnosti.

Odabirom tog luksuznog i kultnog hotela, islamistički teroristi poslali su snažnu poruku indijskim vođama, stranim investitorima i turistima, kao i novoj ekonomskoj eliti u zemlji. Slika zapaljenog hotela, emitirana širom svijeta, imala je dublji utjecaj nego što je možda bila intencija terorista, zadajući veliki udarac simbolu indijskog bogatstva i napretka te zastrašujuću poruku nekim od najbogatijih i najmoćnijih ljudi na planeti. Internacionalni hotel s pet zvjezdica predstavlja društveni nukleus bogatih ljudi u određenoj zemlji, ali je i mjesto okupljanja stranog poslovnog svijeta, diplomata, stranih obavještajnih operativaca, pa i stranih novinara. Svi oni odsjedaju u istim hotelima i upravo zbog toga čine idealan objekt za napad ukoliko se želi privući velika medijska pozornost. Manje devastirani dijelovi hotela Taj Mahal otvoreni su u prosincu iste godine, dok je otvorenje cijelog hotela uslijedilo tek nakon obnove, u kolovozu 2010. godine. Trošak obnove hotela iznosio je 1,75 milijardi rupija. Nakon ove krizne situacije oba su hotela veliki fokus stavila na poboljšanje sigurnosti. Tako hotel Oberoi sada posjeduje 150 sigurnosnih kamera, u odnosu na samo 15 kamera za vrijeme napada. Isto tako, broj sigurnosnog osoblja u tom hotelu sada iznosi čak pet puta više nego 2008. godine.

U oba hotela mnogi su zaposlenici smrtno stradali ili bili ranjeni dok su pokušavali zaštiti svoje goste. Preživjeli gosti iz terorističkih napada u Mumbaiju posebno su hvalili hrabrost hotelske posluge. Tako su krenule priče o smionim članovima osoblja koji su preko izlaza za nuždu do relativne sigurnosti smireno vodili šokirane goste iz opasnog područja u hotelu Taj Mahal. Jedan od preživjelih gostiju posebno je istaknuo jednog zaposlenika (Rajan Kamble),

čija je prisebna intervencija spasila njega i nekolicinu drugih gostiju. Dok je izvodio goste, jedan od napadača ga je nastrijelio, zbog čega je tjedan dana poslije umro. Takav herojski čin pojedinaca o kojem su pisali svjetski mediji donio je i određenu korist, odnosno emocionalnu vrijednost hotelskoj industriji u Mumbaiju.

No, priče o herojstvu pojedinih zaposlenika teško su spriječile goste da ne otkažu svoje rezervacije. Ne treba ni spominjati posljedice koje je teroristički napad imao na turističku industriju Indije, ionako pogođenu produbljivanjem recesije (Garg, 2009). Uslijed terorističkih napada na Mumbai i druge dijelove zemlje, mnoge su države izdale upozorenja i naputke za svoje građane, prije posjeta indijskim gradovima (Jain, 2008). To je navelo mnoge poslovne ljude koji putuju u visokorizične lokacije da sada traže smjernice, ne samo o odredištu nego i o izboru dovoljno sigurnog hotela.

U danima nakon napada u Mumbaiju, u tvrtki Control Risks, klijenti su postavljali pitanja o tome je li sigurno putovati u Mumbai i Indiju te koji hotelski lanac je najsigurniji. Dave Cameron iz International SOS-a, kompanije za medicinsku i sigurnosnu pomoć, ističe nekoliko točaka koje na neki način odgovaraju na drugo pitanje, odnosno koji hotel odabrati. U prvom redu, naglašava kako hotelska sigurnost ovisi o tome koliko obavještajne pomoći hotel dobiva od državnih sigurnosnih institucija. Druga točka koju ističe je važnost hotelskog osoblja koja je jednaka kao i važnost sigurnosne opreme koju hotel može imati, budući da je za punu sigurnost nužan pravi način razmišljanja i mentalni sklop osoblja. Nadalje, apostrofira kako je u nekim gradovima sama lokacija važnija nego osiguranje unutar hotela, budući da će loša sigurnosna lokacija hotela stvoriti određenu averziju prema odsjedanju u tom hotelu. Hotel Marriott u Islamabadu, primjerice, bio je uništen u napadu samoubojice koji je detonirao kamion prepun eksploziva ispred tog luksuznog hotela. Kao posljednju točku, naglašava kako jedan teroristički napad na hotel ne čini slične napade vjerojatnijima. Primjerice, napad na hotel Marriott u Jakarti 2003. godine bio je važan događaj u to vrijeme, ali nije pokrenuo povećanje prijetnje za sigurnost hotela u svijetu.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA U POSLOVANJU HOTELA NA PODRUČJU SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

5.1. Definiranje uzorka

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

Istraživanjem se nastojalo obuhvatiti hotele svih veličina, odnosno male, srednje i velike hotele. Što se tiče kategorizacije razmatrali su se hoteli svih kategorija, dakle od dvije do pet zvjezdica. Pri tome se pazilo da se ne obuhvate oni hoteli na području županije koji posluju manje od dvije godine, u svrhu dobivanja vjerodostojnijih podataka. Budući da su pitanja unutar ankete zahtijevala odgovore od strane menadžera, odnosno hotelskih direktora, prilikom slanja upitnika putem elektroničke pošte posebno se naznačilo kako to moraju biti isključivo osobe na višem rukovodstvu unutar hotela.

5.2. Metodologija istraživanja

U svrhu provedbe istraživanja izrađen je anketni upitnik koji je sadržavao pitanja vezana za tematiku istraživanja te opća pitanja o karakteristikama hotela i o demografiji ispitanika. Prvi dio anketnog upitnika obuhvatio je šest pitanja u kojima se od ispitanika tražilo da korištenje Likertove skale procjene svoje aktivnosti i stavove po pitanju upravljanja kriznim situacijama i kriznog menadžmenta. U ovom dijelu postavljeno je još jedno pitanje koje se odnosilo na krizne situacije s kojima se hotel suočavao u dosadašnjem poslovanju te je ispitanik imao mogućnost izabrati više ponuđenih odgovora. Drugi dio anketnog upitnika sadržavao je ukupno 13 pitanja, putem kojih su se ispitivala obilježja hotela (kategorizacija, veličina, godine poslovanja, broj smještajnih jedinica, broj zaposlenih i način poslovanja hotela) te demografski podaci o ispitaniku (obrazovni profil, diploma, razina menadžmenta, godine radnog staža u hotelskoj industriji te na trenutnoj poziciji, spol i dob).

Kao što je već naglašeno, distribucija anketa vršila se isključivo putem elektroničke pošte odabranih hotela, i to u razdoblju od siječnja do ožujka 2016. godine. Vrijeme provođenja istraživanja je ciljno odabrano, budući da se željelo iskoristiti period kada hoteli imaju manji obujam poslovanja, pa postoji veća vjerojatnost da će menadžeri izdvojiti dio svog vremena za popunjavanje ankete. U cilju prikupljanja što većeg broja povratnih odgovora, anketni upitnici svakom su od hotela poslani tri puta, i to u razmaku od dva tjedna između svakog slanja. Najbolja uspješnost odgovorenih anketa postignuta je u drugom krugu slanja kada je prikupljena polovica od ukupnog broja povratnih anketa.

5.3. Rezultati i analiza provedenog istraživanja

Provedenim istraživanjem na temu upravljanja kriznim situacijama u hotelskom poslovanju prikupljeno je ukupno 59 povratnih anketa od strane hotela na području Splitsko-dalmatinske županije. Za potrebe istraživanja prikupljeni podaci su kodirani i na adekvatan način formirana je baza podataka u statističkom programu SPSS.

Gotovo sva pitanja vezana za stavove, iskustva i aktivnosti menadžera po pitanju kriznih situacija, izuzev jednog sa mogućnošću višestrukog odgovora, postavljena su korištenjem Likertove skale radi lakše obrade i interpretacije rezultata. Rezultati dobivenog istraživanja o karakteristikama hotelskog objekta, demografskim obilježjima ispitanika (menadžera) te najučestalijim kriznim situacijama u dosadašnjem poslovanju hotela, dani su u nastavku.

Tablica 2: Struktura hotela s obzirom na kategorizaciju

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 zvjezdice	1	1,7	1,7	1,7
	3 zvjezdice	24	40,7	40,7	42,4
	4 zvjezdice	33	55,9	55,9	98,3
	5 zvjezdica	1	1,7	1,7	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje

Na temelju priložene tablice vidljivo je kako hoteli sa 4 zvjezdice imaju najveći udio, odnosno više od polovice obuhvaćenih hotela pripada toj kategoriji (55,9%). Nakon toga slijede hoteli sa 3 zvjezdice (40,7%), dok najmanji udio pripada hotelima sa 2 i 5 zvjezdica, ukupno 3,4%.

Ako se prethodni podaci usporede sa ukupnim brojem pronađenih hotela na području Splitsko-dalmatinske županije, dobivaju se slični rezultati. Naime, od ukupno 126 hotela na području županije kojima su distribuirani anketni upitnici, svega 5 hotela ima kategorizaciju od pet zvjezdica, 61 hotel kategoriziran je sa četiri zvjezdice, nešto manji broj odnosno 48 hotela kategorizirano je sa tri zvjezdice, dok najnižu kategorizaciju od dvije zvjezdice ima 12 hotela.

Tablica 3: Struktura hotela s obzirom na godine poslovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manje od 5 godina	11	18,6	18,6	18,6
	5-10 godina	21	35,6	35,6	54,2
	više od 10 godina	27	45,8	45,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje

S obzirom na godine poslovanja, a što se može vidjeti iz gornje tablice, najveći broj istraživanih hotela posluje više od 10 godina (45,8%). Nešto manji postotak zauzimaju oni hoteli koji posluju od 5 do 10 godina (35,5%), dok najmanje udio, svega 18,6%, pripada onim hotelima koji posluju manje od 5 godina.

Tablica 4: Struktura hotela s obzirom na broj zaposlenih

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manje od 50	51	86,4	86,4	86,4
	50-100	4	6,8	6,8	93,2
	više od 100	4	6,8	6,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje

Što se tiče strukture hotela s obzirom na broj zaposlenih prikazane gornjom tablicom, daleko najveći udio, čak 86,4%, zauzimaju oni hoteli koji imaju manje od 50 zaposlenika u svom

objektu. S druge strane, udio hotela sa 50 do 100 te više od 100 zaposlenika podjednak je i iznosi svega 6,8%.

Tablica 5: Struktura hotela s obzirom na broj smještajnih jedinica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 50 smještajnih jedinica	34	57,6	57,6	57,6
	51-200 smještajnih jedinica	21	35,6	35,6	93,2
	više od 200 smještajnih jedinica	4	6,8	6,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje

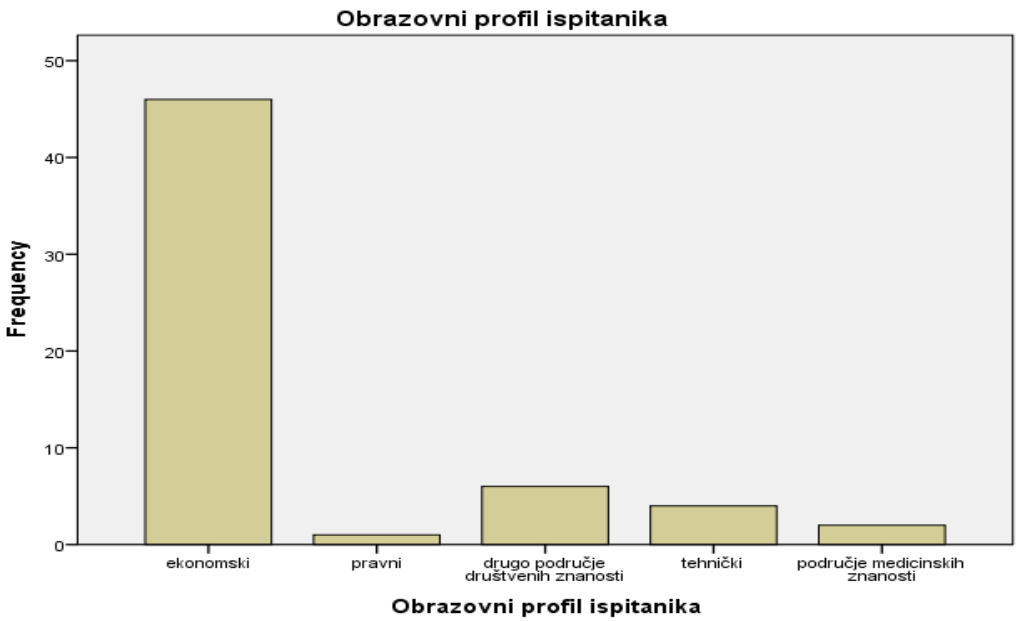
Ako se pogledaju rezultati priložene tablice o strukturi hotela s obzirom na broj smještajnih jedinica, jasno se vidi dominantan udio manjih hotela koji imaju do 50 smještajnih jedinica (57,6%). Nakon toga slijede hoteli sa 51 do 200 smještajnih jedinica čiji je udio 35,6%, dok je najmanje onih hotela sa više od 200 smještajnih jedinica, svega 6,8%.

Tablica 6: Struktura hotela s obzirom na način poslovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezavisni hotel	48	81,4	81,4	81,4
	dio hotelskog lanca	11	18,6	18,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje

Iz prikaza gornje tablice može se vidjeti kako nezvisni hoteli zauzimaju daleko veći udio u obuhvaćenom uzorku, čak 81,4%, u odnosu na hotele koji su u sastavu nekog hotelskog lanca (18,6%).



Grafikon 1: Obrazovni profil ispitanika
Izvor: Vlastito istraživanje

Iz priloženog grafikona može se vidjeti kako je obrazovni profil daleko najvećeg broja anketiranih menadžera ekonomski, odnosno čak 46 ispitanika ili 78% menadžera ekonomske je profesije, što je i očekivano. Drugom području društvenih znanosti pripada šest ispitanih menadžera i oni čine udio od 10,2% u ukupnom broju. Nakon toga slijede četiri menadžera s tehničkim profilom obrazovanja (6,8%), dva menadžera u području medicinskih znanosti (3,4%) te samo jedan menadžer pravne struke (1,7%).

Tablica 7: Razina menadžmenta ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	na najvišoj razini (direktor hotela)	28	47,5	47,5	47,5
	na srednjoj razini, bliže vrhu (direktor poslovne funkcije, direktor poslovne jedinice)	28	47,5	47,5	94,9
	na najnižoj razini menadžmenta	3	5,1	5,1	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

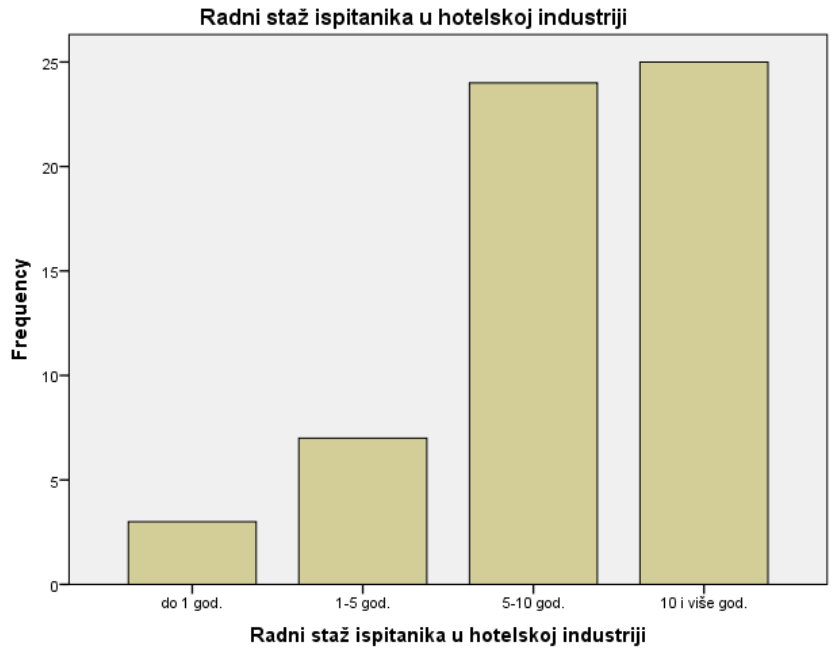
Izvor: Vlastito istraživanje

Kao što je vidljivo iz gornje tablice, podjednaki udio ispitanih menadžera nalazi se na najvišoj i na srednjoj razini, bliže vrhu. Te dvije razine zajedno čine udio od 95% u ukupnom broju. S druge strane, svega tri anketirana mendžera nalazi se na najnižoj razini menadžmenta, što je vrlo zadovoljavajući rezultat s obzirom na to da se prilikom slanja ankete napomenulo kako je poželjno da ispitanici budu osobe na višem rukovodstvu unutar hotela.

Tablica 8: Radni staž ispitanika u hotelskoj industriji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 1 god.	3	5,1	5,1	5,1
	1-5 god.	7	11,9	11,9	16,9
	5-10 god.	24	40,7	40,7	57,6
	10 i više god.	25	42,4	42,4	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje



Grafikon 2: Radni staž ispitanika u hotelskoj industriji
Izvor: Vlastito istraživanje

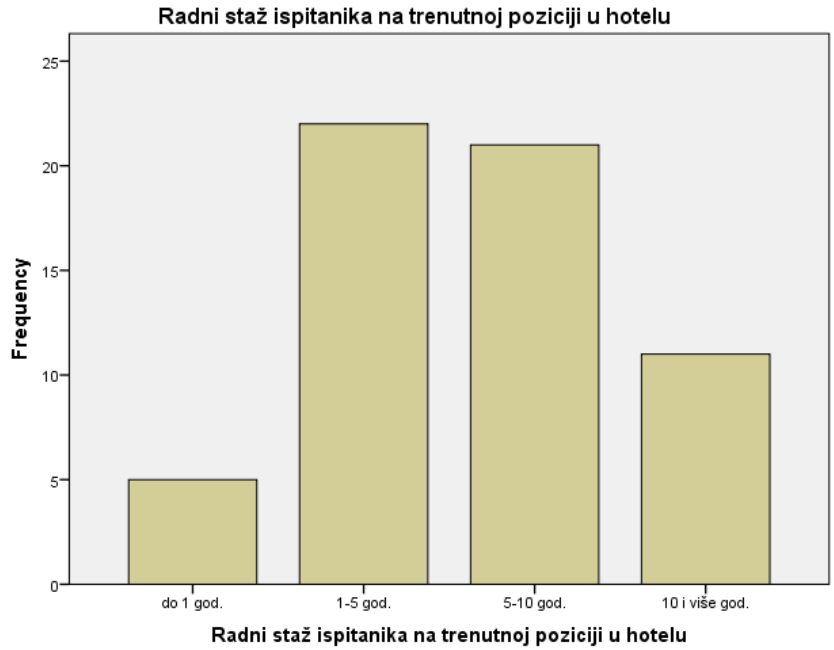
Iz priloženog tabličnog prikaza te pripadajućeg grafikona može se vidjeti kako je radni staž u hotelskoj industriji kod najvećeg broja anketiranih menadžera veći od 10 godina (42,4%).

Odmah iza slijede menadžeri sa radnim stažom od 5 do 10 godina (40,7%). Udio menadžera sa 1 do 5 godina radnog staža iznosi 11,9%, dok svega tri menadžera imaju manje od godinu dana radnog staža u hotelskoj industriji (5,1%).

Tablica 9: Radni staž ispitanika na trenutnoj poziciji u hotelu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 1 god.	5	8,5	8,5	8,5
	1-5 god.	22	37,3	37,3	45,8
	5-10 god.	21	35,6	35,6	81,4
	10 i više god.	11	18,6	18,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

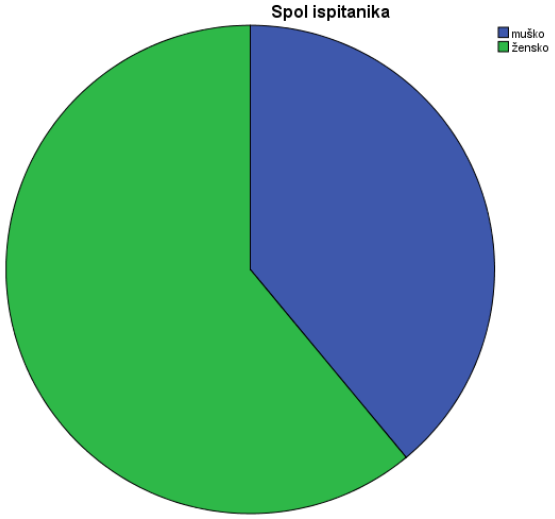
Izvor: Vlastito istraživanje



Grafikon 3: Radni staž ispitanika na trenutnoj poziciji u hotelu
Izvor: Vlastito istraživanje

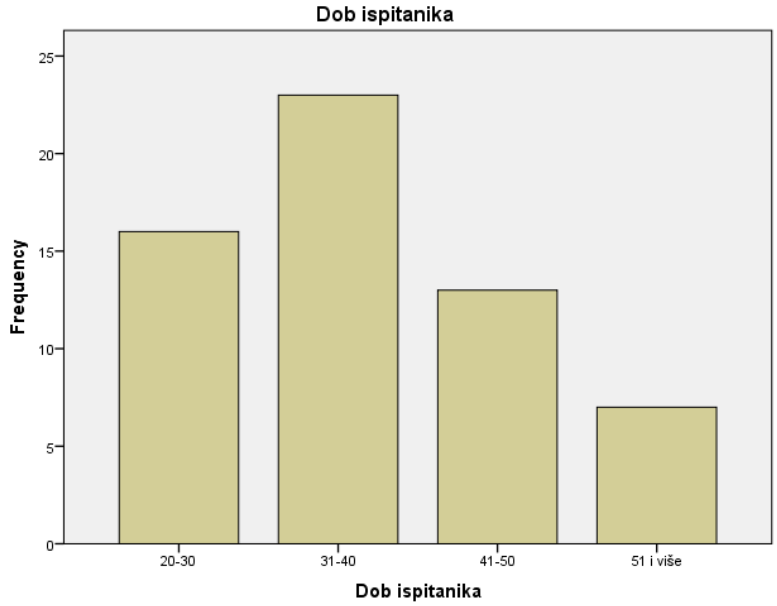
Nešto drugačija struktura radnog staža u odnosu na prethodnu vidljiva je iz gornjeg grafikona i tablice koji prikazuju radni staž ispitanika na trenutnoj poziciji u hotelu. Ovdje najveći broj ispitanika (37,3%) posjeduje od 1 do 5 godina radnog staža na trenutnoj poziciji, a odmah iza nalaze se oni menadžeri koji imaju od 5 do 10 godina (35,6%). S druge strane, više od 10

godina radnog staža ima 18,6% menadžera, dok je najmanje onih sa radnim stažom do godinu dana (8,5%).



Dijagram 1: Spol ispitanika
Izvor: Vlastito istraživanje

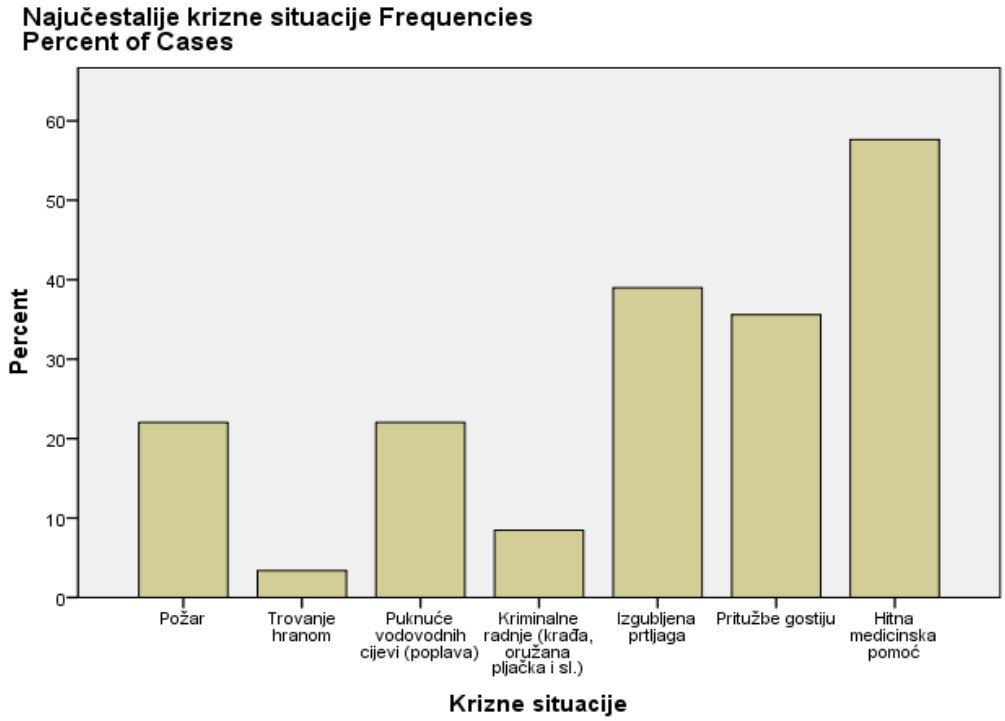
Prethodni dijagram ukazuju na prevladavajuću strukuru ženskih osoba. Tako je od ukupnog broja ispitanih menadžera 61% njih ženskog spola, odnosno brojčano 36, dok je 39% ispitanika muškog spola, preciznije njih 23.



Grafikon 4: Dob ispitanika
Izvor: Vlastito istraživanje

S obzirom na dob ispitanika, na temelju gornjeg grafikona, vidljivo je kako najveći broj ispitanih menadžera spada u dobnu skupinu od 31 do 40 godina, odnosno 23 ispitanika što u postotku iznosi 39%. Nakon toga slijedi dobna skupina od 20 do 30 godina, koja broji 16 ispitanika ili 27,1%. U dobnoj skupini od 41 do 50 godina nalazi se 13 ispitanika, dok više od 51 godinu ima svega 7 ispitanih menadžera.

Kako bi se dobio uvid u vrste kriznih situacija s kojima su se menadžeri suočavali u dosadašnjem poslovanju hotela, u anketnom je upitniku postavljeno pitanje u kojem su ispitanicima bile ponuđene neke od tipičnih kriznih situacija, a oni su mogli odabrati više ponuđenih opcija. Dobiveni rezultati slikovito su prikazani narednim grafikonom.



Grafikon 5: Najučestalije krizne situacije u dosadašnjem poslovanju hotela
Izvor: Vlastito istraživanje

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

5.4. Testiranje istraživačkih hipoteza

U radu je postavljeno šest istraživačkih hipoteza te su provedeni različiti statistički testovi u svrhu njihovog dokazivanja ili opovrgavanja.

H1: Funkcija menadžmenta hotelskog poduzeća je da djeluje u skladu sa sigurnosnim aspektima hotelskog poslovanja, jer u protivnom rizici pojave kriznih situacija postaju veći.

U cilju dokazivanja ove hipoteze, ispitanicima su postavljene tvrdnje kako bi se ispitalo njihovo mišljenje o primarnoj ulozi koju oni kao menadžeri hotela imaju u organizaciji i provođenju kvalitetnog sustava sigurnosti. Svaku tvrdnju menadžeri su ocjenjivali na Likertovoj skali od 1 do 5. Pri tome je ocjena 1 označavala da se nimalo ne slažu, ocjena 2 da se vrlo malo slažu, ocjena 3 da se ponešto slažu, ocjena 4 da se puno slažu te ocjena 5 da se u potpunosti slažu sa navedenom tvrdnjom. Dobiveni rezultati prikazani su u narednoj tablici.

Tablica 10: Prosječne vrijednosti slaganja menadžera sa postavljenim tvrdnjama

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

Izvor: Vlastito istraživanje

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

U svrhu prihvaćanja statističke hipoteze da je prosječno slaganje sa tvrdnjama od strane ispitanika veće od 3,5 provedeno je jednosmjerno testiranje na gornju granicu. Odnosno postavljene su sljedeće hipoteze:

H_0 :..... $\overline{X} \leq \overline{X_0}$
H_1 : ..... $\overline{X} > \overline{X_0}$

G.G. = $\overline{X_0}$ + Z * Se ($\overline{X}$) = 3,5 + 1,96 * 0,107 = 3,71

Uz nivo signifikantnosti testa od 5% može se zaključiti kako se prosječna aritmetička sredina iz uzorka (4,11) ne nalazi ispod gornje granice (3,71) prihvaćanja nulte hipoteze. Odnosno, slaganje ispitanika sa navedenim tvrdnjama značajno je veće od 3,5 što upućuje na zaključak kako se postavljena hipoteza H1 može prihvatiti.

H2: Među hotelskim menadžerima razvijena je svijest o postojanju kriznih situacija i događaja u svijetu (npr. prirodne katastrofe, oboljenja ili teroristički napadi) te o njihovim destruktivnim posljedicama na poslovanje hotela.

Kako bi se dokazala druga hipoteza menadžerima je u anketnom upitniku postavljeno pitanje o njihovoj uključenosti u zbivanja na globalnom turističkom tržištu i u svijetu općenito. Korištenjem Likertove skale od 1 do 5, gdje je ocjena 1 podrazumijevala da nisu nimalo uključeni, ocjena 2 da su vrlo malo uključeni, ocjena 3 da su ponešto uključeni, ocjena 4 da su puno uključeni te ocjena 5 da su potpuno uključeni, dobiveni su rezultati koji su prikazani u sljedećoj tablici.

Tablica 11: Uključenost menadžera u zbivanja na globalnoj razini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nimalo	1	1,7	1,7	1,7
	Vrlo malo	4	6,8	6,8	8,5
	Ponešto	9	15,3	15,3	23,7
	Puno	27	45,8	45,8	69,5
	Potpuno	18	30,5	30,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje

Iz tablice je vidljivo kako je najveći postotak menadžera odgovorio ocjenom „puno“ i „potpuno“, odnosno čak 73,6% ispitanika u velikoj je mjeri uključeno u zbivanja na globalnom turističkom tržištu i u svijetu općenito. Srednja vrijednosti uključenosti menadžera prikazana je sljedećom tablicom.

Tablica 12: Srednja vrijednost uključenosti menadžera u zbivanja na globalnoj razini

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Uključen sam u zbivanja na globalnom turističkom tržištu i u svijetu općenito?	59	1	5	**3,97**	,123	,946
Valid N (listwise)	59					

Izvor: Vlastito istraživanje

Kao što se može vidjeti iz gornje tablice aritmetička sredina postavljene tvrdnje iznosi 3,97. Budući da je dobivena aritmetička sredina veća od 3,5 može se zaključiti da su ispitanici, zbog prirode svog poslovanja, uključeni u zbivanja na globalnoj razini.

Provedeno je jednosmjerno testiranje na gornju granicu u svrhu prihvaćanja statističke hipoteze da je prosječna uključenost menadžera veća od 3,5. Uz signifikantnost testa od 5% i dobivenu gornju granicu (G.G.= 3,74) zaključuje se kako je uključenost menadžera u zbivanja na globalnom turističkom tržištu i u svijetu općenito značajno veća od 3,5.

U svrhu testiranja ove hipoteze, osim prethodno navedene tvrdnje, menadžerima su u anketnom upitniku postavljena i pitanja o utjecaju pojedinih globalnih tema na njihove poslovne odluke i postupke. I ovdje je prilikom ocjenjivanja korištena Likertova skala od 1 do 5, gdje je ocjena 1 označavala da navedena tema nimalo ne utječe, ocjena 2 da vrlo malo utječe, ocjena 3 da ponešto utječe, ocjena 4 da puno utječe te ocjena 5 da u potpunosti utječe na njihovo poslovanje. Dobiveni rezultati prikazani su u narednoj tablici.

Tablica 13: Utjecaj globalnih tema na poslovne odluke i postupke menadžera

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Sigurnost turista u hotelima.	59	1	5	**3,95**	,127	,972
Zbivanja na turističkom tržištu, kao i u svijetu općenito.	59	1	5	**3,95**	,101	,775
Aktualna izbjeglička kriza.	59	1	5	**3,71**	,108	,832
Potencijalne prijetnje i teroristički napadi na Vašoj destinaciji.	59	1	5	**3,69**	,124	,951
Ukupan prosječni utjecaj		1	5	**3,83**	,115	,883

Izvor: Vlastito istraživanje

Srednje vrijednosti ocjene utjecaja globalnih tema na poslovanje hotelskih menadžera, prikazane u prethodnoj tablici, veće su od 3,5 što znači da svaka od navedenih globalnih tema ima utjecaj na poslovne odluke i postupke menadžera. Ukupan prosječni utjecaj svih

ispitivanih globalnih tema iznosi 3,83. Provedeno je jednosmjerno testiranje na gornju granicu u svrhu prihvaćanja statističke hipoteze da je prosječni utjecaj globalnih tema veći od 3,5. Uz signifikantnost testa od 5% te dobivenu gornju granicu (G.G.=3,73) može se zaključiti kako je utjecaj navedenih globalnih tema značajno veći od 3,5.

Uzimajući u obzir prethodno dobivene rezultate, kao i rezultate dobivene jednosmjernim testiranjem na gornju granicu prve tvrdnje koja se ispitivala (uključenost menadžera u zbivanja na globalnom turističkom tržištu i u svijetu općenito), hipoteza H2 može se prihvatiti.

H3: Osoblje zaposleno u hotelu mora biti obučeno za suočavanje sa kriznim situacijama.

U svrhu dokazivanja treće hipoteze menadžerima su u anketnom upitniku postavljena dva pitanja vezana za ovu tematiku. Prvim pitanjem od menadžera se tražilo da na Likertovoj skali od 1 do 5 ocjene u kojoj mjeri obučavaju hotelsko osoblje za postupanje u kriznim situacijama. Pri tome je ocjena 1 označavala da nimalo ne obučavaju, ocjena 2 da vrlo malo obučavaju, ocjena 3 da ponešto obučavaju, ocjena 4 da puno obučavaju te ocjena 5 da obučavaju u potpunosti. Dobiveni rezultati prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 14: Provođenje obuke osoblja za postupanje u kriznim situacijama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nimalo	1	1,7	1,7	1,7
	Vrlo malo	1	1,7	1,7	3,4
	Ponešto	19	32,2	32,2	35,6
	Puno	25	42,4	42,4	78,0
	Potpuno	13	22,0	22,0	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje

Iz tablice se može zaključiti kako je najveći postotak menadžera, njih 42,4% na postavljeno pitanje dalo ocjenu 4, odnosno pokazali su izrazito ozbiljan pristup prema obučavanju osoblja za postupanje u kriznim situacijama. Sljedeća tablica prikazuje srednju vrijednost provođenja obuke osoblja od strane menadžera u hotelima.

Tablica 15: Srednja vrijednost provođenja obuke osoblja

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Obučavam osoblje za postupanje u kriznim situacijama?	59	1	5	**3,81**	,112	,861
Valid N (listwise)	59					

Izvor: Vlastito istraživanje

Kao što je vidljivo iz prethodne tablice, srednja vrijednost odnosno aritmetička sredina postavljenog pitanja iznosi 3,81. Budući da je aritmetička sredina veća od 3,5 može se izvesti zaključak kako menadžeri provode obuku hotelskog osoblja za postupanje u kriznim situacijama.

Provedeno je jednosmjerno testiranje na gornju granicu u svrhu prihvaćanja statističke hipoteze da je aktivnost menadžera po pitanju obuke osoblja veća od 3,5. Uz signifikantnost testa od 5% i dobivenu gornju granicu (G.G.= 3,72) zaključuje se kako je aktivnost menadžera po pitanju obuke osoblja za postupanje u kriznim situacijama značajno veća od 3,5.

Drugo pitanje koje je menadžerima postavljeno u cilju dokazivanja treće hipoteze odnosilo se na njihov općeniti stav o osiguranju adekvatne edukacije za svakog zaposlenika unutar hotela. Pri tome se od ispitanika tražilo da uz pomoć Likertove skale od 1 do 5 ocjene u kojoj se mjeri slažu sa postavljenom tvrdnjom. Ocjena 1 podrazumijevala je da se nimalo ne slažu, ocjena 2 da se malo slažu, ocjena 3 neutralan odgovor (niti se slažem, niti se ne slažem), ocjena 4 da se slažu te ocjena 5 da se u potpunosti slažu. Dobiveni rezultati prikazani su u narednoj tablici.

Tablica 16: Važnost osiguranja adekvatne edukacije za svakog zaposlenika

Zbog česte neposredne komunikacije sa gostima važno svakom zaposleniku hotela osigurati adekvatnu edukaciju.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo	2	3,4	3,4	3,4
	Niti se slažem, niti se ne slažem	2	3,4	3,4	6,8
	Slažem se	29	49,2	49,2	55,9
	U potpunosti se slažem	26	44,1	44,1	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Izvor: Vlastito istraživanje

Gornja tablica pokazuje kako je najveći postotak menadžera pokazao slaganje sa postavljenom tvrdnjom, odnosno visokih 93,3% ispitanih menadžera. Svega dva ispitanika odgovorila su kako se sa postavljenom tvrdnjom slažu malo, a jednako toliko njih na postavljeno pitanje dalo je neutralan odgovor. Zanimljivo je da niti jedan menadžer ovoj tvrdnji nije dao najnižu ocjenu na Likertovoj skali, odnosno nisu odabrali odgovor „nimalo“. Srednja vrijednost ove tvrdnje prikazana je u sljedećoj tablici.

Tablica 17: Srednja vrijednost slaganja sa tvrdnjom o edukaciji zaposlenika

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Zbog česte neposredne komunikacije sa gostima važno svakom zaposleniku hotela osigurati adekvatnu edukaciju.	59	2	5	**4,34**	,092	,710
Valid N (listwise)	59					

Izvor: Vlastito istraživanje

Kao što je vidljivo iz prethodne tablice, srednja vrijednost postavljene tvrdnje iznosi 4,34. Budući da je aritmetička sredina veća od 3,5 može se izvesti zaključak kako se menadžeri u velikoj mjeri slažu sa tvrdnjom o važnosti osiguranja adekvatne edukacije svakom zaposleniku, zbog njihove česte neposredne komunikacije sa gostima hotela.

Provedeno je jednosmjerno testiranje na gornju granicu u svrhu prihvaćanja statističke hipoteze da je slaganje menadžera sa postavljenom tvrdnjom veće od 3,5. Uz signifikantnost testa od 5% i dobivenu gornju granicu (G.G.= 3,68) može se zaključiti kako je slaganje menadžera sa tvrdnjom o važnosti osiguranja adekvatne edukacije za svakog zaposlenika unutar hotela značajno veće od 3,5.

S obzirom da su dobiveni rezultati jednosmjernog testiranja na gornju granicu u oba slučaja, odnosno i kod prvog pitanja (sklonost menadžera obučavanju osoblja za postupanje u kriznim situacijama) i kod druge tvrdnje (važnost osiguranja adekvatne edukacije svakom zaposleniku hotela zbog česte neposredne komunikacije sa gostima), statistički značajno veći od 3,5, hipoteza H3 može se prihvatiti.

H4: Najučinkovitija sredstva za upravljanje kriznim situacijama u hotelu su doneseni planovi, procedure i protokoli za krizna stanja i akcidentne situacije te kvalitetna interna komunikacija.

Za potrebe testiranja četvrte hipoteze ispitanicima su u anketnom upitniku postavljene dvije tvrdnje za koje su, korištenjem Likertove skale, trebali izraziti svoje slaganje. Pri tome je ocjena 1 označavala da se nimalo ne slažu, a ocjena 5 da se u potpunosti slažu sa navedenom tvrdnjom. Također, mogli su se služiti i ocjenama između (2 = malo, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = slažem se). Dobiveni rezultati dani su u sljedećoj tablici.

Tablica 18: Stupanj slaganja menadžera sa postavljenim tvrdnjama

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Kvalitetna interna komunikacija doprinosi uspješnijem rješavanju kriznih situacija.	59	3	5	**4,05**	,085	,655
Implementirani planovi i protokoli za krizne situacije olakšavaju upravljanje krizom kada nastupi.	59	3	5	**4,05**	,095	,729
Ukupno prosječno slaganje		3	3	**4,05**	,09	,692

Izvor: Vlastito istraživanje

Kao što se može vidjeti iz priložene tablice srednje vrijednosti za obe postavljene tvrdnje veće su od 3,5 što znači da se menadžeri u velikoj mjeri slažu sa time da su i kvalitetna interna komunikacija i implementirani planovi podjednako važni za uspješno upravljanje i rješavanje kriznih situacija. Dakle, ukupno prosječno slaganje sa ovim tvrdnjama iznosi 4,05.

Ovdje je također provedeno jednosmjerno testiranje na gornju granicu u svrhu prihvaćanja statističke hipoteze da je ukupno prosječno slaganje sa danim tvrdnjama veće od 3,5. Uz signifikantnost testa od 5% te dobivenu gornju granicu (G.G.= 3,68) može se zaključiti kako je stupanj slaganja menadžera sa postavljenim tvrdnjama o kvalitetnoj internoj komunikaciji i implementiranim planovima za krizne situacije, značajno veći od 3,5.

Testiranje ove hipoteze, osim uz pomoć prethodne dvije tvrdnje, nastojalo se provesti i na način da su menadžerima u anketnom upitniku postavljena pitanja koja su se odnosila na njihov stupanj provedbe interne komunikacije i stupanj razvijanja planova za potencijalne krizne situacije. I ovdje je korištena Likertova skala od 1 do 5, pri čemu je ocjena 1 podrazumijevala da nimalo ne poduzimaju navedene aktivnosti, a ocjena 5 da ih poduzimaju u potpunosti. Naravno, mogli su se služiti i ocjenama između (2 = vrlo malo, 3 = ponešto, 4 = puno) Dobiveni rezultati prikazani su u narednoj tablici.

Tablica 19: Stupanj poduzimanja navedenih aktivnosti

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Provodim kvalitetnu internu komunikaciju sa zaposlenicima?	59	3	5	**4,12**	,080	,618
Razvili smo planove i provedure za potencijalne krizne situacije?	59	2	5	**3,88**	,091	,697
Ukupan prosječni rezultat		2,5	5	**4,0**	,086	,658

Izvor: Vlastito istraživanje

S obzirom da su srednje vrijednosti poduzimanja ovih aktivnosti od strane menadžera veće od 3,5 u oba slučaja, može se reći kako ispitanici provode kvalitetnu internu komunikaciju sa zaposlenicima te kako su imaju razvijene planove i procedure za potencijalne krizne situacije.

Ukupan prosječni stupanj poduzimanja ovih aktivnosti iznosi 4,0 te je provedeno jednosmjerno testiranje na gornju granicu u svrhu prihvaćanja statističke hipoteze da je prosječni stupanj poduzimanja ovih aktivnosti veći od 3,5. Uz signifikantnost testa od 5% te dobivenu gornju granicu (G.G.=3,67) može se zaključiti kako je stupanj provođenja kvalitetne interne komunikacije i stupanj razvijanja planova za krizne situacije, značajno veći od 3,5.

Sumirajući prethodno dobivene rezultate slaganja menadžera sa postavljenim tvrdnjama te rezultate o stupnju poduzimanja navedenih aktivnosti, hipoteza H4 može se prihvatiti.

H5: Vjerojatnost incidenata ili kriznih događaja koji se odvijaju u hotelu povećava se s obujmom poslovanja i veličinom objekta.

U cilju dokazivanja pete hipoteze menadžerima je u anketnom upitniku postavljeno pitanje o učestalosti kriznih situacija s kojima se njihov hotel suočavao u tri različita perioda, odnosno do 1. godinu od sad, 1. do 5. godina od sad te 5. do 10. godina od sad. Pitanje je formulirano korištenjem Likertove skale od 1 do 5 (1 = nimalo, 2 = vrlo malo, 3 = ponešto, 4 = puno, 5 = potpuno) te predstavlja zavisnu varijablu. S druge strane, pitanje o broju smještajnih jedinica hotela predstavlja nezavisnu varijablu. Cilj je ispitati odnos između te dvije varijable, odnosno utječe li veličina hotelskog objekta na vjerojatnost pojave kriznih situacija. Kako bi se testiralo ovaj utjecaj proveden je Kruskal-Wallis-ov test, a dobiveni rezultati prikazani su u narednoj tablici.

Tablica 20: Kruskal-Wallis-ov test za ocjenu učestalosti kriznih situacija s obzirom na veličinu hotela

Test Statistics[a,b]			
	Kolika je bila učestalost kriznih situacija s kojima se Vaš hotel suočavao do 1. godinu od sad?	Kolika je bila učestalost kriznih situacija s kojima se hotel suočavao 1. do 5. godina od sad?	Kolika je bila učestalost kriznih situacija s kojima se hotel suočavao 5. do 10. godine od sad?
Chi-Square	5,259	4,927	5,150
df	2	2	2
Asymp. Sig.	**,072**	**,085**	**,076**
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Broj smještajnih jedinica hotela			

Izvor: Vlastito istraživanje

Na temelju rezultata Kruskal-Wallis-ovog testa prikazanih u gornjoj tablici, vidljivo je kako ne postoji statistički značajna razlika u učestalosti kriznih situacija između hotela s različitim brojem smještajnih jedinica, jer je za sva tri razdoblja empirijska signifikantnost Kruskal-Wallis-ovog testa veća od 5%, tj. $\alpha^* > 0,05$. S obzirom da ne postoji veza između ovih dviju varijabli (veličina hotela i učestalost kriznih situacija) hipoteza H5 može se odbaciti.

H6: Hotelski lanci, u odnosu na samostalne hotele, bolje su pripremljeni na potencijalne krizne situacije.

Kako bi se dokazala posljednja hipoteza u radu, ispitanicima su u anketnom upitniku postavljena dva pitanja o njihovoj pripremljenosti na potencijalne krizne situacije. Prvo pitanje odnosilo se na posjedovanje kontigencijskih planova u slučaju požara, potresa, epidemija i terorističkih napada. Korištenjem Likertove skale od 1 do 5 menadžeri su ocjenjivali u kojoj mjeri njihov hotel posjeduje navedene kontigencijske planove. Pri tome je ocjena 1 označavala nimalo, ocjena 2 vrlo malo, ocjena 3 ponešto, ocjena 4 puno te ocjena 5 potpuno. Ovo pitanje predstavlja zavisnu varijablu, dok je kao nezavisna varijabla korištena struktura poslovanja hotela koja se odnosi na to radi li se o nezavisnom hotelu ili hotelskom lancu. Cilj je ispitati odnos između te dvije varijable, odnosno utječe li struktura poslovanja hotela na pripremljenost za potencijalne krizne situacije u smislu posjedovanja kontigencijskih planova. U cilju ovog testiranja proveden je Mann-Whitney-ev test, a dobiveni rezultati prikazani su u narednoj tablici.

Tablica 21: Mann-Whitney-ev test za stupanj posjedovanja kontigencijskih planova s obzirom na način poslovanja hotela

Test Statistics[a]				
	U kojoj mjeri posjedujete kontigencijske planove za postupanje u slučaju požara?	U kojoj mjeri posjedujete kontigencijske planove za postupanje u slučaju potresa?	U kojoj mjeri posjedujete kontigencijske planove za postupanje u slučaju epidemija?	U kojoj mjeri posjedujete kontigencijske planove za postupanje u slučaju terorističkih napada?
Mann-Whitney U	262,000	226,000	222,000	212,500
Wilcoxon W	1438,000	1402,000	1398,000	1388,500
Z	-,043	-,764	-,839	-1,038
Asymp. Sig. (2-tailed)	**,966**	**,445**	**,402**	**,299**
a. Grouping Variable: Struktura poslovanja hotela				

Izvor: Vlastito istraživanje

S obzirom na dobivene rezultate Mann-Whitney-evog testa iz gornje tablice, može se zaključiti kako ne postoji statistički značajna razlika u stupnju posjedovanja kontigencijskih planova za postupanje u slučaju kriznih situacija (požar, potres, epidemija, teroristički napad)

između nezavisnih hotela i hotelskih lanaca, jer je u svim slučajevima empirijska signifikantnost Mann-Whitney-evog testa veća od 5%, tj. $\alpha^* > 0,05$.

U cilju dokazivanja šeste hipoteze, osim prethodnog, ispitanicima je postavljeno još jedno pitanje o pripremljenosti na potencijalne krizne situacije. I ovdje je korištena Likertova skala od 1 do 5 putem koje su menadžeri ocjenjivali intenzitet aktivnosti koje njihov hotel poduzima po pitanju kriznog komuniciranja. Pri tome je ocjena 1 predstavljala odgovor nimalo, ocjena 2 vrlo malo, ocjena 3 ponešto, ocjena 4 puno te ocjena 5 potpuno. Ovo pitanje predstavlja zavisnu varijablu, dok je kao nezavisna varijabla kao i u prethodnom slučaju korištena struktura poslovanja hotela (nezavisni hotel, hotelski lanac). Kako bi se testirao odnos između ovih varijabli, odnosno utjecaj strukture poslovanja na aktivnosti kriznog komuniciranja u hotelu, ponovno je korišten Mann-Whitney-ev test. Rezultati provedenog testiranja mogu se vidjeti u sljedećoj tablici.

Tablica 22: Mann-Whitney-ev test za stupanj aktivnosti kriznog komuniciranja s obzirom na način poslovanja hotela

Test Statistics[a]							
	Posjedujete li bazu podataka o potencijalnim kriznim situacijama?	Imate li definiran krizni tim ili timove za potencijalne krizne situacije?	Je li poznato tko sve može biti glasnogovornik hotela u krizi?	Imate li pripremljene medija timove za krizne situacije?	Je li top menadžment educiran o komuniciranju s medijima u krizi?	Je li krizni tim upoznat s obavezama i odgovornostima u slučaju krize?	Postoji li razrađen pisani priručnik o tome što treba učiniti u slučaju krize?
Mann-Whitney U	230,500	224,500	236,000	216,500	246,500	261,000	206,500
Wilcoxon W	1406,500	1400,500	302,000	1392,500	1422,500	1437,000	1382,500
Z	-,698	-,808	-,559	-,973	-,349	-,060	-1,192
Asymp. Sig. (2-tailed)	**,485**	**,419**	**,576**	**,331**	**,727**	**,952**	**,233**
a. Grouping Variable: Struktura poslovanja hotela							

Izvor: Vlastito istraživanje

Na temelju rezultata Mann-Whitney-evog testa prikazanih u tablici iznad, može se zaključiti kako ne postoji statistički značajna razlika u intezitetu aktivnosti kriznog komuniciranja između nezavisnih hotela i hotelskih lanaca, jer je u svim slučajevima empirijska signifikantnost Mann-Whitney-evog testa veća od 5%, tj. $\alpha^* > 0,05$.

S ozirom da je empirijska signifikantnost Mann-Whitney-evog testa veća od 5%, tj. $\alpha^* > 0,05$ za sva testirana pitanja, može se donijeti zaključak kako ne postoji statistički značajna razlika u stupnju posjedovanja kontigencijskih planova i intenzitetu aktivnosti kriznog komuniciranja između nezavisnih hotela i hotelskih lanaca. Dobiveni rezultati upućuju na zaključak kako se postavljena hipoteza H6 može odbaciti.

6. ZAKLJUČAK

Upravljanje hotelskim poduzećem iznimno je kompleksno zbog prirode hotelskih operacija, konkurentskog i promjenjivog okruženja u kojem djeluje i zbog promjena koje se događaju u turističkoj potražnji kojima se mora prilagođavati. U takvim uvjetima od hotelskih se menadžera zahtjeva da budu poduzetniji, maštovitiji, prodorniji, uporniji i strpljiviji, kako bi mogli udovoljiti potrebama svih gostiju. Karakteristike hotelske usluge, organizacijska struktura hotela, uloga ljudskih resursa, značaj standarda te specifičnost u održavanju hotelskog poduzeća najvažniji su aspekti o kojima svaki menadžer mora voditi posebnu brigu.

Danas se u turizmu susreću brojne krizne situacije koje stvaraju probleme u poslovanju turističkih destinacija i hotelskih organizacija. Temeljni problem koji se pritom javlja nije samo činjenica da se većina tih događaja ne može predvidjeti, već i nesnalaženje na novonastale situacije kao posljedica nedostatka znanja o kriznom menadžmentu, odnosno znanja o upravljanju krizama. Zbog pojačane pojave raznih vrsta kriza i katastrofa u suvremenom društvu jedini način da se ublaži njihov negativan učinak je poznavanje i uvođenje kriznog menadžmenta.

Krizni menadžment tek je od nedavno i zbog niza negativnih događaja počeo biti predmetom istraživanja mnogih autora. Iako krizni mendžment u hotelu ne može u potpunosti spriječiti krize, može pomoći pri kontroli njezinih efekata. Budući da su hotelska poduzeća zbog specifičnosti svog poslovanja podložnija utjecaju kriznih situacija u odnosu na ostale djelatnosti, evidentno je kako i najmanji incidenti u hotelu mogu uzrokovati pad u turističkoj potražnji. Sve to upućuje na zaključak kako hotelski menadžeri moraju veliku pažnju posvetiti proučavanju potencijalnih kriznih situacija te preventivnim aktivnostima koje se odnose na organizaciju sigurnosti u hotelima, donošenje procedura za postupanje u kriznim situacijama, sigurnosnu edukaciju zaposlenika te formiranje kriznog tima za upravljanje akcidentnim situacijama.

Istraživačke hipoteze na temelju empirijskog istraživanja koje je provedeno na uzorku od 59 hotela s područja Splitsko-dalmatinske županije, dokazale su kako je menadžerski pristup ovih hotela prema kriznom menadžmentu zadovoljavajući. Većina ovih hotela ima razrađen općeniti okvir za upravljanje u kriznim situacijama i donekle posjeduje određene procedure za postupanje u različitim kriznim situacijama. Menadžeri su istaknuli kako svoju funkciju u osiguranju sigurnosnih aspekata hotelskog poslovanja smatraju primarnom za sprječavanje

pojave kriznih situacija. Također, pokazali su uključenost u zbivanja na globalnom turističkom tržištu i u svijetu općenito. Nadalje, slažu se kako osoblje zaposleno u hotelu mora biti obučeno za suočavanje sa kriznim situacijama te većina ispitanih menadžera provodi edukaciju hotelskog osoblja. Na temelju dosadašnjeg iskustva, menadžeri su iskazali svoje slaganje sa tvrdnjom kako najučinkovitija sredstva za upravljanje kriznim situacijama predstavljanju doneseni planovi i procedure te kvalitetna interna komunikacija. Posljednjim dvjema hipotezama ispitivala se vjerojatnost pojave kriznih situacija s obzirom na veličinu objekta te pripremljenost na potencijalne krizne situacije između nezavisnih hotela i hotelskih lanaca. Budući da nije dokazana statistički značajna razlika u ovim odnosima obe hipoteze su odbačene. Dakle, veličina hotela ne utječe na vjerojatnost pojave kriznih situacija kao što ni tip hotela nema utjecaj na pripremljenost hotela za iste. Iz testiranja prethodnih hipoteza može se zaključiti kako menadžeri, neovisno o tome u kakvom tipu hotela rade, prolaze određene edukacije po pitanju krize te su svjesni i uključeni u svakodnevna zbivanja na globalnoj razini.

Aktualnost ove tematike svakako ostavlja prostora za daljna istraživanja u ovom području. S obzirom na činjenicu da je Hrvatska, a time i Splitsko-dalmatinska županija, relativno sigurna destinacija, za očekivati je kako hotelski menadžeri, iako svjesni aktualnosti, još uvijek nemaju jasno definirane krizne strategije. No, budući da hotelijerstvo ima izuzetno važnu funkciju pokretača gospodarskog razvoja ove županije, hotelski menadžeri su na dobrom putu da implementaciju kriznih planova i organizaciju kriznog menadžmenta postave na višu razinu hotelskog poslovanja.

POPIS LITERATURE

KNJIGE:

1. Anić i dr. (2004): Hrvatski enciklopedijski rječnik, Novi Liber, Zagreb, 6, str. 454.
2. Avelini Holjevac, I. (2002): Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija.
3. Avelini Holjevac, I. (1998): Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, str. 64-69.
4. Barjaktarović, D. (2013): Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd.
5. Barton, L. (1994): Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters, The Cornell H.R.A. Quarterly, April, str. 63.
6. Booth, S. (1993): Crisis management strategy: Competitionand change in modern enterprises, Routledge, New York, str. 106.
7. Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
8. Cerović, Z. (1994): Poduzetništvo i management čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, str. 63-68.
9. Chroust, G. (1992): Modelle der Software Entwicklung, Oldenbourg, Munchen, str. 25.
10. Clyton, W. B., Powers, T. (2009): Introduction to Management in the Hospitality Industry, Ninth Edition, John Wiley and Sons, str. 5-7.
11. Cohn, R. (2007): The PR Crisis Bible, Robin Cohn, str. 66.
12. Čačić, K. (1995): Poslovanje hotelskih preduzeća, Čigoja štampa, Beograd, str. 243.
13. Della-Giustina, D. (2003): The fire safety management handbook (2. izdanje), Des Plaines, IL: American Society of Safety Engineers.
14. Fink, S. (1986): Crisis Management: Planning for the inevitable, American Association for Management, New York.
15. Freyer, W. (1995): Tourismus - Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 5. Aufl., München.
16. Galičić, V. (2009): Između ugostiteljstva i turizma, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija.

17. Galičić, V. i dr. (2005): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, str. 208-220.
18. Glaeser, D. (2006): Crisis management in the tourism industry, Butterworth-Heinemann, Great Britain, str. 7.
19. Hayes, D.K., Ninemeier, J.D. (2005): Upravljanje hotelskim poslovanjem, Zagreb, M plus, str. 350-384.
20. Hayes, D.K., Ninemeier, J.D. (2006): Foundations of Lodging Management, New Jersey, Pearson Publishing.
21. Henderson, J.C. (2007): Tourism Crises: Causes, Consequences and Management, Butterworth-Heinemann, USA, str. 164.
22. Hughes, J. (2001): Vision of Luxury, World Travel & Tourism Development, IH&RA, Illinois Center, Chicago, str. 49.
23. Kešetović, Ž. (2012): Problemi kriznog menadžmenta: znanstvena momografija, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica.
24. Klaić, B. (1984): Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH: Zagreb.
25. Luecke, R. (2005.) : Upravljanje kriznim situacijama, Zagreb.
26. Lynch, M. (2004): Weathering the Storm: A Crisis Management Guide for Tourism Businesses, Matador, Leicester.
27. Medlik, S. (1980): The business of hotels, Heineman, London, str. 55.
28. Medlik S., Ingram, H. (2002): Hotelsko poslovanje, Golden maketing, Zagreb.
29. Novak, B. (2001): Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Zagreb, Binoza Press.
30. Osmanagić Bedenik, N. (2003): Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Kriza kao šansa, Zagreb.
31. Osmanagić Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, str. 11.
32. Pizam, A., Mansfeld, Y. (2006): The management of hospitality and tourism enterprises series, Tourism, Security and Safety, from theory to practice, Toward a Theory of Tourism Security, Elsevier, str. 23.
33. Popesku, J. (2011): Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd.
34. Radić, M. (1975): Ugostiteljstvo – tehnika poslovanja recepcija, Centar ekonomskih znanosti Sveučilišta Rijeka – Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, str. 14.

35. Radišić, F. (1997): Poduzetnički menadžment u turizmu, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, str. 193.
36. Regester, M. (1989): Crisis Management: What to do when the unthinkable happens, London, Century Hutchinson.
37. Rispoli, M., Tamma, M. (1996): Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo, CEDAM, Padova, str. 153-154.
38. Ružić, D. (1997): Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 32.
39. Skoko, B. (2006): Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, MPR, Zagreb.
40. Sönmez, S., Backman, K., Allen, L. (1994): Managing Tourism Crises: A Guidebook, Clemson, SC: Clemson University.
41. Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Tkalac Verčić, A., Laco, K. (2004): Odnosi s medijima, Masmedia.
42. Vlahović, S. (2007): Upravljanje ljudskim resursima i njihova primena u hotelijerstvu, Zbornik radova – Edukacija zaposlenih u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 87.
43. Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005): Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
44. Weber, S., Mikacic, V. (1999): Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, str. 24.
45. Weihrich, H., Koontz, H. (1994): Menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, str. 4.
46. Wihte J., Mazur L. (1986): Strategic Communications management, Addison – Wesley publishing Company, Harlow.
47. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci.
48. Živković, R. (2009): Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Beograd, Mladost group.

ČLANCI I STUDIJE:

1. Anderson, B.A. (2006): Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript, Tourism Management, 27 (6), str. 1290-1297.
2. Armstrong, E.K., Ritchie, B.W. (2008): The Heart Recovery Marketing Campaign: Destination Recovery After a Major Bushfire in Australia's National Capital, Journal of Travel and Tourism Marketing, 23 (2,3,4), str. 175-189.

3. Bareza S., Kalinić M., Tomašević A. (2010): Briga o gostu u sektoru turizma i ugostiteljstva, Ministarstvo turizma i British Council.
4. Beirman, D. (2003): Restoring Tourism Destinations in Crisis. A Strategic Marketing Approach, Wallingford: CABI.
5. Browne, M.A., Keown-McMullan, C.M., Crisis avoidance through proactive project management, *u:* Kähkönen, K., i Artto, K.A. (Eds.) (1997): *Managing Risks in Projects,* London: E&FN Spon, str. 324.
6. Cavlek, N. (2002): Tour Operators and Destination Safety, Annals of Tourism Research, 29 (2), str. 478-496.
7. Chan, N.W. (1995): Flood disaster management in Malaysia: An evaluation of the effectiveness of government resettlement scheme, Disaster prevention and Management, 4 (4), str. 22-29.
8. Chan, E.S. i Lam, D. (2013): Hotel safety and security systems: Bridging the gap between managers and guests, International Journal of Hospitality Management, 32, str. 202-216.
9. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., Scott, N. (2009): Destination and enterprise management for a tourism future, Tourism Management, Svezak 30, str. 63-74.
10. Đukić, J. (2010): Krizni menadžment događaja u turizmu, Univerzitet Singidunum - Master rad, Beograd.
11. Evans, N., Elphick, S. (2005): Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry, International Journal of Tourism Research, Svezak 7, str. 135-150.
12. Fall, L. T. (2004): The Increasing Role Of Public Relations As A Crisis Management Function: An Empirical Examination Of Communication Re-Strategising Efforts Among Destination Organization Managers In The Wake Of 11th September, 2001, Journal of Vacation Marketing, 10 (3), str. 238-252.
13. Fall, L.T., Massey, J.E. (2006): The Significance Of Crisis Communication In The Aftermath of 9/11, Journal of Travel and Tourism Marketing, 19 (2-3), str. 77-90.
14. Faulkner, B. (2001): Towards a framework for tourism disaster management, Tourism Management, Svezak 22, str. 135-147.
15. Frisby, E. (2002): Communicating In A Crisis: The British Tourist Authority's Response To The Foot-And-Mouth Outbreak and the 11th September, 2001, Journal of Vacation Marketing, 9 (1), str. 89-100.

16. Frangialli, F. (2004): International Tourism: The Great Turning Point, UNWTO, Madrid, Svezak 3, str. 140.
17. Galičić, V. (2003): Informacijski sustav održavanja hotela, Tourism and hospitality management, Vol 9 (2), Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija i WIFI Österreich Wirtschaftskammer, str. 107-120.
18. Glaesser, D. (2003): Crisis Management in the Tourism Industry, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
19. Glaesser, D. (2004): Crisis Management in the Tourism Industry, Elsevier, Oxford, UK.
20. Grgona, J., Supić, A. (2007): Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju, Ekon. misao praksa dbk., 1 (16), str. 41-61.
21. Grubić, G. i dr. (2012): Strategija odnosa s javnošću i krizne komunikacije, The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development, 1 (2), str. 313-325.
22. Hartmann, J. (2011): Crisis Management of the Hotel Industry in Finland, Bachelor Thesis, Hospitality Management.
23. Henderson, J. C. (1999): Managing the Asian Financial crisis: Tourist attractions in Singapore, Journal of Travel Research, 38 (2), str. 177-181.
24. Hendija, Z. (2004): Azijsko pacifičko turističko udruženje PATA; časopis Turizam, 52 (4), str. 415-416.
25. Huan, T.C., Beaman, J., Shelby L. (2004): No-Escape Natural Disaster: Mitigating Impacts On Tourism, Annals of Tourism Research, 31 (2), str. 255-273.
26. Israeli, A.A. i dr. (2010): Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels, International Journal of Hospitality Management.
27. Jaković, B. (2013): Organizacija rada u prijemnom odjelu hotela visoke kategorije na području Republike Hrvatske, Praktični menadžment, 4 (1), str. 90-96.
28. Lalić, B. (2009): Bezbednost u turizmu i krizno komuniciranje, Univerzitet Singidunum - Master rad, Beograd.
29. Lee, Y.F., Harrald, J.R. (1999): Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: Analytical capacity, Disaster Prevention and Management, 8 (3), str. 184-189.
30. Leung, P., Lam, T. (2004): Crisis Management During the SARS Threat: A Case Study of the Metropole Hotel in Hong Kong, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 3 (1), str. 47-57.

31. Malhotra, R., Venkatesh, U. (2009): Pre-crisis period planning: lessons for hospitality and tourism, Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 1 (1), str. 66-74.
32. Marra, F. (1998): Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations, Public Relations Review, 24 (4), str. 461-474.
33. McCool, B.M. (2011): Are You Prepared to Manage Crisis in the Hospitality Industry?, Paper presented at the 2 nd International Scientific Conference "Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management", Corfu Island, Greece.
34. Mihalić, T. (1999): Tourism Drop and Recovery After the War: The Case of Slovenia, Turizam, 47(1), str. 61-66.
35. Miholić, D. (2014): Krizno komuniciranje u 10 koraka, Privredni Vjesnik, broj 3345.
36. Miller, G, Ritchie, B., Dorrell, H., Miller, D. (2003): Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry: Lessons from the 2001 Foot and Mouth Disease Outbreak in the UK, Journal of Travel and Tourism Marketing, 15 (3), str. 199-216.
37. Mistilis, N., Sheldon, P. (2006): Knowledge Management for Tourism Crises and Disasters, Tourism Review International, 10 (1-2), str. 39-46(8).
38. Mišić, P., Vrbanec, M., Vrbanec, T. (2014): Turizam i sigurnost – organizacija sigurnosti u hotelima, Tehnološki razvoj u funkciji održivog turizma i sporta – Zbornik radova, Međimursko veleučilište u Čakovcu, 3 (3), str. 127-133.
39. Okumus, F., Altinay, M., Arasli, H. (2005): The impact of Turkey's economic crisis if February 2001 on the tourism industry in North Cyprus, Tourism Management, Svezak 26, str. 95-104.
40. Osmanagić Bedenik, N. (2010): Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8 (1), str. 101-118.
41. PATA (2003): Crisis: It won't Happen to Us!, Pacific Asia Travel Association, Bangkok.
42. Parakavas, A., Altinay, L. (2013): Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management, Tourism Management, Svezak 34, str. 158-171.
43. Parsons, W. (1996): Crisis management, Career Development International, 1 (5), str. 26-28.
44. Pavia, N. (2006): Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta, Tourism and Hospitality Management, 12(1), str. 131-136.
45. Petar, S., Laušić, M. (2010): Sigurnosne procedure u hotelima, Acta Turistica Nova, 4 (2). str. 201-218.

46. Pivčević. S. (2006): Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela, magistarski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.
47. Pizam, A., Smith, G. (2000): Tourism and terrorism: A Quantitative Analysis Of Major Terrorist Acts And Their Impact On Tourism Destinations, Tourism Economics, 6(2), str. 123-138.
48. Reuland, R., Coudrey, J., Fagel, A. (1985): Research in the field of hospitality, International Journal of Hospitality Management, 4, str. 141-146.
49. Ritchie, B.W. (2004): Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry, Elsevier, Tourism Management, Svezak 25, str. 669-683.
50. Roberts, V. (1994): Flood management, Bradford paper, Disaster Prevention and Management, 3 (3), str. 44-60.
51. Rousaki, B., Alcott, P. (2007): Exploring the crisis readiness perceptions of hotel managers in the UK, Tourism and Hospitality Research, 7 (1), str. 27-38.
52. Sausmarez, N.D. (2004): Crisis management for the tourism sector: preliminary considerations in policy development, Tourism and Hospitality Planning and Development, 1 (2), str. 157-72.
53. Sapriel, C. (2003): Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium, Journal of Communication Management, 7 (4).
54. Sellnow, T., Sarabakhsh, M. (1999): Crisis Management in the Hospitality Industry, Hospitality Review, 17 (1).
55. Sönmez, S.F. (1998): Tourism, Terrorism and Political Instability, Annals of Tourism Research, Svezak 25, str. 443.
56. Stipanuck, D.M. (Ed.). (2006): Hospitality Facilities Management and Design, Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
57. Strauss, K., Weinstein, J. (2003): Global update: survival strategies, Hotels, 37 (9), str. 12-20.
58. Timothy, D.J. (2006): Safety and Security Issues in Tourism. In Buhalis, D. & Costa, C., Tourism Management Dynamics: Trends, management and tools, Elsevier, Oxford, str. 19-27.
59. UNWTO (2011): Toolbox for Crisis Communications in Tourism, Checklists and Best Practices, Madrid, str. 5.
60. Vitner Marković, S. (2010): Specifičnosti u održavanju hotelskog poduzeća, 1. Konferencija „Održavanje 2010“, Zenica, BIH.

61. Wang, Yu-Shan (2009): The impact of crisis events and macroeconomic activity on the Taiwan's international inbound tourism demand, Tourism Management, Svezak 30, str. 75-82.
62. Wester, M. Fight (2011): Flight or Freeze: Assumed Reactions of the Public During a Crisis, Journal of Contingencies and Crisis Management.

IZVORI S INTERNETA:

1. Corfu deaths hotel is closed (2006), [Internet], raspoloživo na: http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/1532980/Corfu-deaths-hotel-is-closed.html, [18.01.2016.].
2. Corfu fears tourism slump after hotel deaths (2006), [Internet], raspoloživo na: http://www.theguardian.com/travel/2006/oct/29/travelnews.uknews.theobserver, [18.01.2016.].
3. Explosions rock besieged Oberoi Hotel (2008), [Internet], raspoloživo na: http://www.welt.de/english-news/article2789200/Explosions-rock-besieged-Oberoi-Hotel.html, [3.02.2016.].
4. Mumbai Hotel, a Killing zone, Is Grand Again (2010), [Internet], raspoloživo na: http://www.nytimes.com/2010/04/21/business/21hotel.html?_r=0, [3.02.2016.].
5. Mumbai Terror Attacks Fast Facts (2015), [Internet], raspoloživo na: http://edition.cnn.com/2013/09/18/world/asia/mumbai-terror-attacks/, [3.02.2016.].
6. Narodne novine, (1995): Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, broj 48, [Internet], raspoloživo na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/262981.html, [2.01.2016.]
7. Narodne novine, (2006): Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, broj 138, [Internet], raspoloživo na: http://www.mint.hr/UserDocsImages/101220-pr-hoteli.pdf, [2.01.2016.]
8. Thomas Cook: From a tragedy to a corporate disaster (2015), [Internet], raspoloživo na: http://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/carbon-monoxide-deaths-from-a-tragedy-to-a-corporate-disaster-for-thomas-cook-10259735.html, [18.01.2016.].

SAŽETAK

S obzirom na brojne specifičnosti u poslovanju hotelskih poduzeća, njihova osjetljivost na krizne situacije veća je u odnosu na ostale djelatnosti. Međunarodni turizam i hotelijerstvo kao njegov receptivni segment, izloženi su velikom broju kriza i katastrofa. Zbog toga upravljanje kriznim situacijama, odnosno krizni menadžment, mora zauzimati značajnu ulogu u poslovanju turističkih subjekata. Za potrebe rada najprije je obrađen teorijski dio u kojem su navedene temeljne odrednice hotelskog poslovanja, objašnjeni pojmovi krize i kriznog menadžmenta u međunarodnom turizmu te naglašena važnost upravljanja kriznim situacijama u hotelskom poslovanju. U empirijskom dijelu rada provedeno je istraživanje na uzorku od 59 hotela sa područja Splitsko-dalmatinske županije u cilju prikupljanja podataka o pristupu hotelskih menadžera prema kriznim situacijama. Prikupljeni podaci potom su obrađeni u cilju testiranja postavljenih istraživačkih hipoteza. Rezultati istraživanja pokazali su zadovoljavajući pristup menadžera ovoj tematici što implicira na zaključak kako je svijest o postojanju kriznih situacija i važnosti kriznog menadžmenta prisutna među hotelijerima.

Ključne riječi: hotelska poduzeća, krize, krizni menadžment.

SUMMARY

Regarding numerous peculiarities of the hotel companies, their sensitivity to crisis situations is higher, compared to other businesses. International tourism and hospitality as a receptive factor of tourism offer, are exposed to a number of crises and disasters. Therefore, crisis management concept must play a significant role in the operations of tourist companies. For the purposes of this work, firstly it was processed theoretical part which lists the fundamental determinants of hotel business, explains concepts of crisis and crisis management in international tourism and stressed the importance of crisis management in the hotel business. In the empirical part of the work survey was conducted on a sample of 59 hotels in Split-Dalmatia County. The aim was to collect data about their approach according to the crisis situations. The collected data were then analyzed in order to test the set of research hypotheses. The results showed satisfactory approach of these managers related to this topic, which leads to the conclusion that the awareness of crisis situations and the importance of crisis management are present among hoteliers.

Keywords: hotel companies, crisis, crisis management.

POPIS TABLICA

Tablica 1: Razlikovanje krize od katastrofe..... 28
Tablica 2: Struktura hotela s obzirom na kategorizaciju..... 73
Tablica 3: Struktura hotela s obzirom na godine poslovanja..... 74
Tablica 4: Struktura hotela s obzirom na broj zaposlenih..... 74
Tablica 5: Struktura hotela s obzirom na broj smještajnih jedinica..... 75
Tablica 6: Struktura hotela s obzirom na način poslovanja..... 75
Tablica 7: Razina menadžmenta ispitanika..... 76
Tablica 8: Radni staž ispitanika u hotelskoj industriji..... 77
Tablica 9: Radni staž ispitanika na trenutnoj poziciji u hotelu..... 78
Tablica 10: Prosječne vrijednosti slaganja menadžera sa postavljenim tvrdnjama..... 82
Tablica 11: Uključenost menadžera u zbivanja na globalnoj razini..... 84
Tablica 12: Srednja vrijednost uključenosti menadžera u zbivanja na globalnoj razini..... 84
Tablica 13: Utjecaj globalnih tema na poslovne odluke i postupke menadžera..... 85
Tablica 14: Provođenje obuke osoblja za postupanje u kriznim situacijama..... 87
Tablica 15: Srednja vrijednost provođenja obuke osoblja..... 87
Tablica 16: Važnost osiguranja adekvatne edukacije za svakog zaposlenika..... 88
Tablica 17: Srednja vrijednost slaganja sa tvrdnjom o edukaciji zaposlenika..... 89
Tablica 18: Stupanj slaganja menadžera sa postavljenim tvrdnjama..... 90
Tablica 19: Stupanj poduzimanja navedenih aktivnosti..... 91
Tablica 20: Kruskal-Wallis-ov test za ocjenu učestalosti kriznih situacija s obzirom na veličinu hotela..... 92
Tablica 21: Mann-Whitney-ov test za stupanj posjedovanja kontigencijskih planova s obzirom na način poslovanja hotela..... 93
Tablica 22: Mann-Whitney-ov test za stupanj aktivnosti kriznog komuniciranja s obzirom na način poslovanja hotela.....94

POPIS SLIKA, GRAFIKONA I DIJAGRAMA

Slika 1: Razvojne faze krize..... 31

Grafikon 1: Obrazovni profil ispitanika..... 76
Grafikon 2: Radni staž ispitanika u hotelskoj industriji..... 77
Grafikon 3: Radni staž ispitanika na trenutnoj poziciji u hotelu..... 78
Grafikon 4: Dob ispitanika..... 80
Grafikon 5: Najučestalije krizne situacije u dosadašnjem poslovanju hotela..... 81

Dijagram 1: Spol ispitanika..... 79

PRILOZI

ANKETA HOTELSKIH MENADŽERA O UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA U HOTELSKOM POSLOVANJU

Poštovani/a,

Moje ime je Ana Čevra i studentica sam završne godine diplomskog studija na Ekonomskom fakultetu u Splitu, smjer Turizam i hotelijerstvo. Ovo istraživanje provodim u sklopu izrade diplomskog rada na temu "Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju", pod mentorstvom doc. dr. sc. Ivane Bilić.

Za potrebe istraživanja, sastavljen je anketni upitnik, namijenjen menadžerima hotela na području Splitsko - dalmatinske županije, koji su odgovorni za upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju. Osnovni cilj ovog istraživanja je analizirati stav hotelskih menadžera prema kriznim situacijama u svakodnevnom poslovanju hotela.

Za ispunjavanje upitnika potrebno je oko 10 minuta. Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno, a ispunjavanje upitnika u potpunosti anonimno – dobiveni podaci će se koristiti isključivo grupno u istraživačke svrhe. Za sva eventualna pitanja stojim Vam na raspolaganju te me možete kontaktirati putem e-mail adrese cevra.ana@gmail.com.

Molim Vas da odvojite dio svog dragocjenog vremena i ispunite anketni upitnik - svaki Vaš odgovor je važan! HVALA :)

1. U kojoj mjeri Vi kao menadžer hotela poduzimate sljedeće aktivnosti:					
	Nimalo	**Vrlo malo**	**Ponešto**	**Puno**	**Potpuno**
Uključen/a sam u zbivanja na globalnom turističkom tržištu i u svijetu općenito?					
Obučavam osoblje hotela za postupanje u kriznim situacijama?					
Razvili smo planove i procedure za potemcijalne krizne situacije?					
Provodim kvalitetnu internu komunikaciju sa zaposlenicima?					

2. U kojoj mjeri sljedeće globalne temeutječu na poslovne odluke i postupke koje Vi kao menadžer hotela donosite?					
	Nimalo	**Vrlo malo**	**Ponešto**	**Puno**	**Potpuno**
Zbivanja na turističkom tržištu, kao i u svijetu općenito?					
Aktualna izbjeglička kriza?					
Sigurnost turista u hotelima?					
Potencijalne prijetnje i teroristički napadi na Vašoj destinaciji?					

3. U kojoj mjeri Vaš hotel posjeduje kontigencijske planove za postupanje u slučaju:					
	Nimalo	**Vrlo malo**	**Ponešto**	**Puno**	**Potpuno**
... požara?					
... potresa?					
... epidemija?					
... terorističkih napada?					
... neke druge prijetnje? Ako da navedite koje...					

Druge prijetnje i ocjena opasnosti od iste...

4. Kolika je bila učestalost kriznih situacija s kojima se Vaš hotel suočavao:					
	Nimalo	**Vrlo malo**	**Ponešto**	**Puno**	**Potpuno**
... do 1. godinu od sad?					
... 1. do 5. godina od sad?					
... 5. do 10. godine od sad?					

5. S kojima od sljedećih kriznih situacija se Vaš hotel suočavao u dosadašnjem poslovanju?

- ☐ Požar
- ☐ Trovanje hranom
- ☐ Puknuće vodovodnih cijevi (poplava)
- ☐ Kriminalne radnje (krađa, oružana pljačka i sl.)
- ☐ Izgubljena prtljaga
- ☐ Pritužbe gostiju
- ☐ Hitna medicinska pomoć

Navedite koje druge krizne situacije...

6. U kojoj mjeri se slažete sa sljedećim tvrdnjama:					
	Nimalo	**Vrlo malo**	**Niti se slažem, niti se ne slažem**	**Slažem se**	**U potpunosti se slažem**
Menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i provođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama.					
Ulaganje u sigurnost ne smije se smatrati dodatnim izdatkom već investicijom koja će osigurati konkurentnu prednost hotela.					
Zbog česte neposredne komunikacije sa gostima važno je svakom zaposleniku hotela osigurati adekvatnu edukaciju.					
Organizacija i provođenje kvalitetnog sustava sigurnosti od strane hotelskih menadžera smanjuje rizike nastanka kriznih situacija.					
Implementirani planovi i protokoli za krizne situacije olakšavaju upravljanje krizom kada nastupi.					
Kvalitetna interna komunikacija doprinosi uspješnijem rješavanju kriznih situacija.					

7. Procijenite intenzitet sljedećih aktivnosti koje Vaš hotel poduzima po pitanju kriznog komuniciranja:					
	Nimalo	**Vrlo malo**	**Ponešto**	**Puno**	**Potpuno**
... postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama?					
... definiran je krizni tim ili timovi za potencijalne krizne situacije?					
... poznato je tko sve može biti glasnogovornik hotela u					

krizi?					
... pripremljeni su medija timovi za krizne situacije?					
... top menadžment je educiran o komuniciranju s medijima u krizi?					
... krizni tim je upoznat s obvezama i odgovornostima u slučaju krize?					
... postoji razrađen pisani priručnik što učiniti u slučaju krize?					

8. Hotel u kojem ste zaposleni kategoriziran je s:

☐ 2 zvjezdice
☐ 3 zvjezdice
☐ 4 zvjezdice
☐ 5 zvjezdica.

9. Koliko dugo posluje hotel u kojem ste zaposleni?

☐ manje od 5 godina
☐ 5 – 10 godina
☐ više od 10 godina.

10. Koliko zaposlenih ima hotel?

☐ manje od 50
☐ 50 – 100
☐ više od 100.

11. Broj smještajnih jedinica hotela:

☐ do 50 smještajnih jedinica
☐ 51 – 200 smještajnih jedinica
☐ više od 200 smještajnih jedinica

12. Posluje li hotel kao:

☐ nezavisni hotel
☐ dio hotelskog lanca
☐ Ostalo: ☐

13. Vaš obrazovni profil:

- ☐ ekonomski
- ☐ pravni
- ☐ drugo područje društvenih znanosti
- ☐ tehnički
- ☐ područje prirodnih znanosti
- ☐ područje humanističkih znanosti
- ☐ područje medicinskih znanosti
- ☐ umjetničko područje

Specificirajte koju diplomu imate?

14. Na kojoj razini menadžmenta se nalazi Vaše radno mjesto?

- ☐ na najvišoj razini (direktor hotela)
- ☐ na srednjoj razini, bliže vrhu (direktor poslovne funkcije, direktor poslovne jedinice)
- ☐ na najnižoj razini menadžmenta

15. Koliko godina radnog staža imate u hotelskoj industriji?

- ☐ do 1 godinu
- ☐ 1 – 5 godina
- ☐ 5 – 10 godina
- ☐ 10 i više godina.

16. Koliko godina radnog staža imate na trenutnoj poziciji u hotelu?

- ☐ do 1 godinu
- ☐ 1 – 5 godina
- ☐ 5 – 10 godina
- ☐ 10 i više godina.

17. Vaš spol:

- ☐ Muško
- ☐ Žensko.

18. Vaša dob:

- ☐ 20 – 30
- ☐ 31 – 40.

- ☐ 41 – 50
- ☐ 51 i više.

Želite li biti obaviješteni o SKUPNIM rezultatima ovog istraživanja?

- ☐ DA
- ☐ NE.

Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio DA molim navedite e-mail adresu ili drugi kontakt: