

# UTJECAJ KRIZE NA POSLOVANJE HOTELA U GRADU SPLITU

---

**Madunić, Marijana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:902416>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-11**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**UTJECAJ KRIZE NA POSLOVANJE HOTELA U**  
**GRADU SPLITU**

**Mentor:**

**Prof.dr.sc. Kružić Dejan**

**Studentica:**

**Marijana Madunić, 5130786**

**Split, rujan 2016.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. POJAM KRIZE-SIMPTOMI I UZROCI</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Definiranje pojma krize</b> .....	<b>2</b>
2.1.1. Sezonalnost turizma u Hrvatskoj.....	5
2.1.2. Formiranje cijena i konkurencija u kriznim uvjetima.....	6
2.1.3. Kako će se hoteli u upravljanju prihodom suočiti sa krizom? .....	7
2.1.4. Česte reakcije na krize.....	8
<b>2.2. Simptomi krize</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3. Uzroci krize</b> .....	<b>9</b>
2.3.1. Kvantitativni uzroci krize.....	10
2.3.2. Kvalitativni uzroci krize.....	11
<b>3. STRATEGIJE U KRIZNIM UVJETIMA</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1. Osnovna načela (principi) financijski uspješnog poslovanja hotelijersko-turističkih poduzeća</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2. Primjena načela ekonomike poduzetništva na utvrđivanje uspješnosti poslovanja hotelijerskog gospodarstva u Europi i svijetu</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3. Faze upravljanja krizom</b> .....	<b>16</b>
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: POSLOVANJE I RAZVOJ HOTELA U GRADU SPLITU</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1. Rezultati empirijskog istraživanja</b> .....	<b>18</b>
<b>4.2. Analiza podataka i interpretacija</b> .....	<b>19</b>
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>37</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>39</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>40</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>41</b>

<b>PRILOZI (ANKETA).....</b>	<b>42</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>47</b>
<b>POPIS GRAFOVA.....</b>	<b>47</b>

## 1. UVOD

Hrvatska je 2015. godine izašla iz financijske krize kao jedna od posljednjih država koja je krizom bila zahvaćena. Smatra se da je bilo bolje za hotele u kriznim uvjetima koji nisu spuštali cijenu kako bi popunili kapacitete.

Kako bi se spriječilo smanjenje cijena usluga hotela treba uložiti dodatni napor, razviti nove strategije i naći rješenje tako da se štedi i smanjuju troškovi do razine tolerancije kvalitete i time ostaviti prostor za smanjenje cijene uz zadržavanje razine profita ili može ponuditi više za istu cijenu. Hotelsko poduzeće je pravna osoba koja obavlja ugostiteljsko - hotelsku djelatnost na tržištu radi stjecanja profita i realizacije postavljenih ciljeva<sup>1</sup>.

Kriza u turizmu je 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<sup>2</sup>.

Iznimnu važnost ima kvaliteta usluge, jer na taj način se gosti ponovno vraćaju i prenose pozitivne informacije o hotelu. U današnje vrijeme učestalih terorističkih napada ( kriza terorizma) čak i mali znakovi opasnosti stvaraju strah i paniku kod gostiju te ih može udaljiti i dovesti do pada posjećenosti iako je Hrvatska jedna od najposjećenijih turističkih odredišta. Zbog navedenog je bitna visoka razina sigurnosti hotela. Materijalna šteta se može sanirati, iako i zbog toga će trebati određeno vremensko razdoblje, ali uništeni ugled hotela ostaje kao trajna posljedica.

Važno je odrediti i primjenjivati adekvatnu strategiju upravljanja krizom, te na taj način smanjiti utjecaj krize i pripremiti se za krizu u budućnosti. Postoje čimbenici koji utječu na pojavu krize unutar hotela, a to su: mišljenje stanovnika, pravni okvir, vrsta tržišta i lokacija. Za uspješno upravljanje krizom je potrebno prvo uspostaviti sustav upravljanja krizom, zatim

---

<sup>1</sup> Cerović Z., Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003, str. 63.

<sup>2</sup> Sönmez S., Backman K., Allen L., Managing Tourism Crises, A Guidebook, Clemson, SC, 1994, str. 57.

primjenjivati metode sprečavanja rizika, formirati strategije te u konačnici provoditi nadzor. Svaka stavka je podjednako bitna kako bi se uspješno upravljalo krizom.

Cilj ovog rada je utvrditi utjecaj financijske krize na poslovanje hotela u Splitu putem obrade teorijskog dijela navedene teme analizom literature, te će se provesti empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika. Anketni upitnik se odnosi na hotele u Splitu, te će biti ispitani hoteli svih kategorija. Istražit će se kako se hoteli suočavaju s krizom te će se ukazati na važnost upravljanja krizom.

Za dobivanje odgovora na postavljena pitanja koristit će se sljedeće metode:

1. Analiza
2. Sinteza (za povezivanje jednostavnih i manjih dijelova u složeniju cjelinu)
3. Indukcija
4. Dedukcija

U uvodnom dijelu će se definirati problem istraživanja, postaviti ciljevi istraživanja, te će se navesti metode koje će se koristiti u istraživanju i struktura rada.

U drugom dijelu će se definirati kriza, njezini simptomi i uzroci, a u trećem dijelu će biti definirane strategije koje se koriste u kriznim uvjetima. U četvrtom dijelu će biti prikazano provedeno empirijsko istraživanje o poslovanju hotela za vrijeme krize. Na kraju je temeljem provedene analize dan zaključak, navedena je literatura, popis priloga, te sažetak.

## **2. POJAM KRIZE-SIMPTOMI I UZROCI**

### **2.1. Definiranje pojma krize**

Kriza (grč. krisis) je događaj, prirodno ili ljudski uzrokovana nevolja sa dramatičnim, katkada i katastrofalnim učinkom. Mogu biti eksterno ili pak interno generirane. To su neželjena,

ponekad i neočekivana stanja u životu svakog poslovnog subjekta<sup>3</sup>. U svakidašnjem govoru kriza označava tešku situaciju, a krizno razdoblje uglavnom čini vrijeme vrhunca ili preokreta opasnog razvoja. Označava prijelom, prolazno teško razdoblje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu<sup>4</sup>.

Kriza u ekonomiji se posebno interpretira; ona označava proces stagnacije, galopirajuće inflacije, pad proizvodnje, zastoj u obrtu kapitala. Najveća kriza bila je svjetska kriza 1929.-1933. i ona je imala oblik ekonomske i financijske krize. Naime, dolazi do sloma financijskih institucija, raspada bankarskog sustava, nezaposlenosti i tome slično. Iako je hrvatska kriza uzrokovana unutrašnjim prilikama, ipak je ona uglavnom odraz prošlih vođenja ekonomske politike Republike Hrvatske, što se ogleda u nedovoljnoj stopi razvoja BDP-a, deficitu platne bilance, deficitu trgovačke bilance, stagnaciji razine osobnih dohodaka, padu životnog standarda, povećanju siromaštva<sup>5</sup>.

Krajem 2008. svjetska ekonomska kriza manifestirala se u Hrvatskoj, prvotno zaustavljanjem gospodarskog rasta, zatim smanjenjem proizvodnje i potrošnje te naposljetku padom BDP-a od 5,8%<sup>6</sup>.

Poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnim događajima najčešće se dijeli na sljedeće stupnjeve<sup>7</sup>:

- Potencijalna kriza- nije stanje krize nego stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju. Jednostavan primjer bi bio hotel koji nema sustave financijske kontrole. Nedostatak takvog sustava omogućit će rano prepoznavanje simptoma problema te će problemi postati vidljivi tek kada će rješavanje problema biti teže i skuplje.
- Latentna kriza- je stanje u kojem opasnost već postoji, ali ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Primjer ovakve krize je hotel koji financira rast na račun povećanja duga prema dobavljačima. Uprava takvih hotela nije ni svjesna

---

<sup>3</sup>Kružić D., Krizni menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2015, skripta.

<sup>4</sup>Osmanagić Bedenik N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska knjiga, 2007, str. 11-12.

<sup>5</sup> Veselica V., Svekolika hrvatska kriza, Zagreb, 2012., str. 459-475.

<sup>6</sup> Državni zavod za statistiku: Statističke informacije 2010., Zagreb, 2010; str.44.

<sup>7</sup> Sučević D., Krizni menadžment, Zagreb, 2010. Str. 12.

činjenice da posluju na teret dobavljača. Standardni set financijskih izvještaja pokazuje dobit i stabilan novčani tok te naizgled nema pokazatelja problema.

- Akutna kriza- simptomi krize su neposredno vidljivi.

Financijska kriza u Europi pogađa i turističku branšu te mnoge obitelji više si ne mogu priuštiti boravak u relativno skupim hotelima na moru ili znatno smanjuju broj dana koje provode na odmoru. Taj negativan trend osjeća se i u Španjolskoj, zemlji u kojoj je turizam izuzetno važna privredna grana i koja je godinama bila jedna od turistički najuspješnijih zemalja Europe. Posebno se osjeća izostanak domaćih gostiju. Suočeni s krizom mnogi Španjolci moraju štedjeti, a odlazak na odmor je na samom vrhu liste ušteda. Španjolski ugostitelji i hotelijeri sada velike nade polažu u Njemce. Bez gostiju sa sjevera Europe mnogi hoteli bi veći dio predsezona morali ostati zatvoreni<sup>8</sup>.

Weiner i Kahn opisuju ove generičke dimenzije krize<sup>9</sup>:

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

---

<sup>8</sup>Preuzeto sa [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)

<sup>9</sup>Osmanagić Bedenik N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska knjiga, 2007, str. 14.



Gospodarska su kretanja tijekom posljednjih godina upozorila na suštinske probleme hrvatske ekonomije, što se posebno ogleda u njenoj nedovoljnoj konkurentnosti na inozemnom i domaćem tržištu. Posljedice toga su izrazito negativne, jer se intenzivno manifestira pojava inozemne zaduženosti kumuliranjem deficita platne bilance. Ako tome dodamo probleme unutrašnje nelikvidnosti, gubitaka i zabrinjavajuće rastuću nezaposlenost dobit ćemo globalnu sliku aktualnog stanja hrvatske gospodarsko-socijalne zbilje, koja je na svoj način neugodna i dramatična. Uzroci takvog stanja uglavnom su vezani za neučinkovitost izabranog modela privatizacije, restrukcije i transformacije hrvatskih gospodarskih subjekata, te gospodarstva u cjelini<sup>10</sup>.

„Kakva je ekonomija, takva je smještajna industrija“ opće je prihvaćena tvrdnja. U “dobra” vremena veći je broj poslovnih putovanja, a na poslovnim se putovanjima uglavnom odsjeda u skupljim sobama. Obrnuto je također točno: slabije ekonomsko stanje uvjetuje manje poslovnih putovanja, što posljedično negativno utječe na prihode hotela. Kao i u drugim područjima poslovanja sve se manji broj kompanija odlučuje za zakup hotela ili kupnju hotela. Kao što smo već istaknuli u ovom poglavlju, hotelske se organizacije povećavaju zbog kupnje novih hotela. Budući da se ovaj trend konsolidacije nastavlja sve je manji broj nezavisnih objekata, vlasnika franšize i menadžment kompanija. Rezultati nisu uvijek najpovoljniji za korisnika usluga ove industrije. Zbog utjecaja globalizacije danas je ekonomija SAD-a i svih njenih zajednica sve više povezana s ekonomskim uvjetima u drugim zemljama svijeta. Smještajna industrija integralni je dio turističke industrije. Na nju zbog toga utječe opseg turističkih putovanja unutar zemlje, kao i opseg putovanja u svijetu. Iako je to svima očito, važno je prepoznati značajni utjecaj svjetske, državne i regionalne ekonomije te financijske rezultate smještajnih organizacija i nezavisnih objekata<sup>11</sup>.

### **2.1.1. Sezonalnost turizma u Hrvatskoj**

Kao jedan od utjecaja na ulogu krize u turizmu je sezonalnost turizma u Hrvatskoj. Sezonalnost predstavlja jedan od najvećih problema razvoja turizma u našoj zemlji, a temelji se na

---

<sup>10</sup>Veselica V., Svekolika hrvatska kriza, Zagreb, 2012., str. 56.

<sup>11</sup>David K. Hayes, J.D.Ninemeier; Upravljanje hotelskim poslovanjem, Zagreb, 2005., str.40.

vremenski neravnomjerno raspoređenoj potražnji tijekom jedne kalendarske godine, a sve uvjetovano nizom čimbenika.

Uzrokovana je i geografskim obilježjima turistički najatraktivnijih područja. Jedno od tih obilježja jesu klimatski čimbenici koji izravno diktiraju pogodnost korištenja turističkih resursa (npr. Jadransko more), dok je s druge strane jedan od presudnih čimbenika u korištenju tih resursa ustaljeni trend u korištenju godišnjih odmora u pojedinim europskim zemljama iz kojih se generira najveća turistička potražnja za turizmom u Hrvatskoj <sup>12</sup>.

Od ostalih čimbenika koji utječu na sezonalnost mogu se nabrojati npr. korištenje više manjih godišnjih odmora tijekom cijele godine umjesto jednog ili dva velika, kreiranje zanimljivih paket aranžmana, recesija, inflacija, tečajne razlike itd., transformacija masovnog turističkog tržišta prema specifičnim oblicima turizma, specijalizacija turističke ponude itd.

Dugoročno i plansko postavljanje ciljeva razvoja hrvatskog turizma kao najvećeg udjela u hrvatskom gospodarstvu, počinje ponajprije od ciljeva i zadataka hrvatske Vlade, odnosno određivanju i prostornom planiranju i urbanističkom oživljavanju zapuštenih i neiskorištenih područja, namijenjenih direktnim investicijama, što doprinosi povećanju hotelskih smještajnih kapaciteta te obogaćivanje i konkurentnost hrvatske turističke ponude i otvorena vrata renomiranim hotelskim lancima i menadžerskim kućama, čiji ulazak zasigurno ostavlja značajan trag u standarizaciji i povećanju ljestvice zadanih ciljeva i prioriteta, a sve u cilju izlaska iz stereotipne i prekratke sezonalnosti kakvu smo godinama imali.

### **2.1.2. Formiranje cijena i konkurencija u kriznim uvjetima**

Promatrajući smanjivanje cijena i konkurenciju na suženom tržištu nije preporučljivo smanjivati cijenu, jer će u tom slučaju konkurencija slijediti taj primjer te smanjivati cijenu i

---

<sup>12</sup> Cicvarić A., Turizam i privredni razvoj Jugoslavije, Zagreb, 1980, str. 27

onda bismo se svi skupa našli u „ratu cijena“, a dodatnim smanjivanjem cijena se brzo iscrpljuje granica profitabilnog poslovanja.

U odnosu na stabilnu situaciju, u kriznoj se situaciji nalazi mnogo više konkurenata. Dolazi do smanjenja potražnje te su jedni drugima spremni proteti posao. Treba se pratiti situacija, jer u slučaju da se jednima popune kapaciteti, prosljeđuju goste drugima kod kojih ima slobodnog mjesta. Booking gostiju je vezan za njihovu poslovnu aktivnost.

Postoje dvije vrste gostiju:

1. Gosti koji često putuju - više od mjesec dana u godini
2. Gosti visokog potencijala -veliki broj noćenja

### **2.1.3. Kako će se hoteli u upravljanju prihodom suočiti sa krizom?**

U kriznoj situaciji je profitabilnost na niskoj razini. Prema statističkim podacima iz 2009. godine je manje od polovice hrvatskih hotela poslovalo sa pozitivnim finansijskim rezultatom. Taj finansijski rezultat je nastao zbog visokih operativnih troškova, siromaštva izvanpansionske ponude, dobre turističke sezone, te sadržaja unutar samih hotela.

Iako se mislilo da su cijene smještaja u Hrvatskoj previsoke, statistički podaci iz 2010. godine pokazuju da su cijene smještaja i popunjenost hrvatskih hotela ispod razine konkurentskih zemalja. Radi se o razlici između objavljenih cijena i ostvarenih cijena.

Iz navedenog možemo zaključiti da ne treba u hrvatskoj očekivati realan niti pad niti porast cijena, iako će vjerojatno doći do stanovitog povećanja u nominalnom iznosu (3-4%) do razine inflacije ili zbog povećanja kvalitete usluga u nekim objektima.

#### 2.1.4. Česte reakcije na krize

Kakva god marketinška pozicija kompanije bila u normalnim vremenima, promjenit će se u turbulentnim vremenima, posebno u silaznim razdobljima ili razdobljima recesije. Razlog tomu je promjena ponašanja gostiju i njihovih vrijednosti tijekom recesije. Prvo ćemo razmotriti goste. Kad su suočeni s teškim vremenima i mogućnosti gubitka posla, gosti će smanjiti svoje trošenje. Ovdje su navedena tri najčešća ponašanja gostiju<sup>13</sup>:

- Gosti prelaze na posjećivanje jeftinijih hotela. Ovakva promjena ponašanja najviše će utjecati na one koji imaju visoke cijene.
- Gosti smanjuju ili odgađaju velike nabave svega potrebnog za hotel. Hoteli su prisiljeni smanjiti troškove, smanjiti zalihe, pa čak i otpuštati radnike
- Nabava se vrši putem obližnjih dobavljača, te se na taj način smanjuju putni troškovi

Kompanije će također povući poteze kako bi se smanjili njihovi troškovi i sačuvao kapital. Poduzet će se koraci poput:

- Smanjenje nabave, jer kompanije ne žele raditi zalihe kad potražnja pada. Isto tako ne žele smanjivati cijene kako bi se riješili zaliha
- Znatno smanjivanje marketinških budžeta
- Stavljanje razvoja novih glavnih projekata hotela na čekanje

---

<sup>13</sup> Kotler P., J.A.Caslione; Kaotika-upravljanje i marketing u turbulentnim vremenima, Zagreb,2009. str.144.

## 2.2. Simptomi krize

Ovladavanje poslovnom krizom moguće je tek nakon spoznaje poslovne krize. Određeni simptomi mogu već u ranom stadiju signalizirati poslovnu krizu, a da nisu i uzroci njezina nastajanja<sup>14</sup>.

**Simptomi** krize jesu<sup>15</sup>:

- smanjenje prometa
- smanjenje rentabilnosti
- povećanje stupnja zaduženosti
- smanjenje novčanog toka
- smanjenje likvidnosti

O obilježjima poslovne krize govore i niže navedeni simptomi<sup>16</sup>:

- financiranje poduzeća i vlastiti kapital u smislu slobode financiranja kao propisanog udjela vlastitog kapitala i slobode korištenja tuđeg kapitala, podkapitalizacije
- insolventnost i prezaduženost; rast gubitaka vodi prezaduženosti koju u pravnom smislu obilježava činjenica da gubitak premašuje vrijednost jamstvenoga kapitala, a u širem smislu prezaduženost znači da postojeća likvidacijska vrijednost imovine ne pokriva postojeće obveze poduzeća, a financijska snaga nije dovoljna za nastavak poslovanja.

## 2.3. Uzroci krize

U odgovoru na pitanje, zašto u poduzećima nastupa kriza, može se navesti mnoštvo razloga. Govori se o nesposobnosti plaćanja, padu prodaje, smanjenoj konkurentnosti, recesiji i

---

<sup>14</sup>Osmanagić Bedenik N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska knjiga, 2007, str. 21.

<sup>15</sup>Osmanagić Bedenik N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska knjiga, 2007, str. 21.

<sup>16</sup>Osmanagić Bedenik N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska knjiga, 2007, str. 22.

pogreškama menadžmenta. Važno je razlikovanje simptoma kao znakova krize i uzroka krize. Simptomi su samo vanjski znak koji upućuje na istraživanje uzroka<sup>17</sup>.

Istraživanje uzroka omogućuje njihovo diferenciranje na kantitativne, kvalitativne, te vanjske i unutarnje.

### 2.3.1. Kvantitativni uzroci krize

Definiraju se najčešće na temelju statističkih podataka. Pretpostavlja se kako su uzroci stečaja ujedno i uzroci krize, te se govori o obilježjima insolventnih poduzeća<sup>18</sup>:

- *Pripadnosti grani*; čini se kako su neke grane djelatnosti osobito podložne krizama, poput građevinarstva u kojem se javlja trećina ukupno insolventnih poduzeća. Konjunktorni razvoj svakako utječe na svoj način, no činjenica kako ostale dvije trećine poduzeća te djelatnosti ne budu u krizi insolventnosti govori da postoje i drugi uzroci krize.
- *Pravni oblik*; statistički promatrano najveća stopa insolventnosti pojavlja se u društvima s ograničenom odgovornošću, te u komanditnim društvima, dok su dionička društva manje ugrožena, što se dovodi u vezu s višim stupnjem samofinanciranja.
- *Veličina i starost poduzeća*; statistike pokazuju kako se broj insolventnih poduzeća povećava s porastom broja zaposlenih do 500, a nakon toga snažno opada. Osobito su mlada poduzeća podložna insolventnosti, s porastom starosti smanjuje se i broj insolventnih poduzeća.

---

<sup>17</sup>Osmanagić Bedenik N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska knjiga, 2007, str. 27.

<sup>18</sup>Osmanagić Bedenik N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska knjiga, 2007, str. 28.

### 2.3.1. Kvalitativni uzroci krize

Promatraju se kao vanjski i unutarnji. **Unutarnji uzroci** krize najčešće jesu<sup>19</sup>:

- Greške u vođenju; prepisuje im se središnje mjesto za poslovnu krizu, bilo da je riječ o nedovoljnom planiranju, neprikladnom poslovnom upravljanju ili kontroli. Najveći dio poslovne aktivnosti ostvaruje se na temelju usvojenih ili propuštenih odluka, koje se kasnije pokazuju kao pogrešne ili neučinkovite. Kako je nesigurnost sastavni dio odluka, potrebne su prethodne što kvalitetnije analize okvirnih uvjeta i situacije u poduzeću. Menadžment je odgovoran ne samo za ciljeve i odluke već i za cjelokupni proces upravljanja, tj. planiranje, kontrolu, informiranje i izvještavanje, organiziranje i upravljanje ljudskim potencijalima.
- Nedovoljan vlastiti kapital je vrlo čest uzrok krize stoga što nedovoljan financijski amortizer vodi prezaduženosti i nelikvidnosti, osobito kad vanjski vlasnici kapitala nisu više spremni financijski pratiti poslovanje poduzeća. No, uzroci takve situacije nalaze se u prethodnim fazama, možda u ekspanziji poslovanja, investiranju ili nsličnim odlukama koje su zanemarivale potpuno samofinanciranje, ili u gubicima koji su smanjili prethodno dovoljan vlastiti kapital.

**Vanjski uzroci krize** odnose se na okvirne uvjete odnosno okolinu poduzeća. Naglašavaju se dva aspekta<sup>20</sup>:

- Konjunktorni razvoj bitno utječe na poslovni uspjeh i neuspjeh. Recesije pojačavaju krizu poduzeća, no činjenica je da i u recesiji brojna poduzeća posluju uspješno te kako se i u konjunktornom razdoblju pojavljuju poslovne krize. Konjunktorni razvoj stoga ne mora biti uzrokom krize, već može pojačati krizu poduzeća i dovesti do njezina širenja i eskalacije.

---

<sup>19</sup>Osmanagić Bedenik N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska knjiga, 2007, str. 29.

<sup>20</sup>Osmanagić Bedenik N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska knjiga, 2007, str. 29.

- Strukturalne promjene temelje se na iznenadnim i nepredvidivim promjenama, ali isto tako i na nedovoljno uočenim i zanemarenim dugotrajnim promjenama. Povodi za takve promjene su nove tehnike ili novi materijali za proizvode, novi procesi, promjenjeno ponašanje kupaca, promjene na tržištu, u politici i slično. Nedovoljno ili zanemareno prilagođavanje poduzeća vanjskim promjenama siguran je put u krizu.

Opsežna analiza postojećeg stanja poduzeća olakšava lokalizaciju uzroka krize. U tu svrhu se rabe i različiti upitnici, razvijeni na temelju empirijskih istraživanja u poslovnom neuspjehu.

Često se radi o kombinaciji unutarnjih i vanjskih uzroka, pogrešnim odlukama i zanemarenom utjecaju okoline, no ipak je različite uzroke krize moguće svesti na neprilkladnost menadžmenta u ovladavanju izazovima posla. Analiza uzroka krize predmet je brojnih znanstvenih istraživanja. U konačnici, uspjeh ili neuspjeh poduzeća proizlazi isključivo iz sposobnosti menadžmenta<sup>21</sup>.

Nesreće i prirodni događaji, zdravstvene i ekološke katastrofe, tehnički kvarovi, ekonomske i tržišne sile te zaposlenici bez nadzora- sve su to moguće opasnosti s kojima se suočavaju organizacije<sup>22</sup>.

Ekonomski stručnjaci u Hrvatskoj vide uzrok kriznog stanja samo dijelom uzrokovan utjecajem svjetske krize i globalne recesije, dok kritički osvrt i akcenat u detektiranju uzroka vide u neadekvatnim mjerama i pasivnosti u razvoju turističke ponude i infrastrukture još od razdoblja od 1993.g. što je rezultat neadekvatne ekonomske politike i strategije razvoja, posebice u hotelima.

---

<sup>21</sup>Osmanagić Bedenik N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska knjiga, 2007, str. 29-31.

<sup>22</sup>Harvard Business School Corporation, Upravljanje kriznim situacijama, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2005, str. 25.



### **3. Strategije u kriznim uvjetima**

Postoji više vrsta strategija koje se mogu primijeniti u kriznim uvjetima od kojih su, sukladno cilju koji se želi postići njihovom implementacijom, dvije temeljne skupine<sup>23</sup>:

**1. Ofenzivne strategije** kojima je cilj korporativna transformacija ili operativni preokret, te uključuju: strategiju smanjenja imovine, strategiju rezanja troškova, strategiju povećanja prihoda, kombiniranu strategiju i strategiju reorganizacije u stečaju putem instituta stečajnog plana

**2. Defenzivne krizne strategije** kojima je cilj napuštanje djelatnosti, te uključuju: strategiju žetve, strategiju ogoljenja, strategiju likvidacije i strategiju stečaja.

Posljedica nepravovremene strategije razvoja i nametanja hotelskih kapaciteta Republike Hrvatske makro turističkoj ponudi u vrijeme krize je rezultirala porastu noćenja u sekundarnim smještajnim jedinicama, privatnim kućama i stanovima, koji u većini nisu legalizirani i evidentirani a što je dovelo do generacije sive ekonomije u nedostatku službene statističke evidencije.

#### **3.1. Osnovna načela (principi) financijski uspješnog poslovanja hotelijersko-turističkih poduzeća**

Znanstvena istraživanja u svezi s uspješnim financijskim poslovanjem hotelijerskih organizacija u svijetu pokazala su da su osnovni principi (načela) o kojima treba voditi računa osiguranje financijskih sredstava iz različitih izvora tijekom jedne godine za različite tipove

---

<sup>23</sup>Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). Strategije u kriznim uvjetima, u: Tipurić, D. (ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb, str. 15.

hotelijskih projekata. U tom kontekstu treba istaknuti da su glavni izvori financijskog poslovanja hotelijerskih poduzeća u Europi i svijetu sljedeći<sup>24</sup>:

1. Financijska sredstva od smještaja
2. Financijska sredstava ostvarena od prehrane
3. Financijska sredstava ostvarena od prodaje pića
4. Financijska sredstava ostvarena rekreacijskih i drugih usluga
5. Financijska sredstava ostvarena preko tržišta kapitala, osobito tržišta dionica i dioničarskog kapitala
6. Financijska sredstava ostvarena od tržišta oobveznica
7. Financijska sredstava ostvarena od tržišta novca na domaćim, europskim i svjetskim burzama i sl.

Osim prihoda po pojedinim izvorima, hotelijerska poduzeća moraju tijekom određene godine točno planirati i predvidjeti financijske rashode svojega poslovanja prema utvrđenim svjetskim odnosno europskim financijskim standardima, a to znači da se prilikom planiranja troškova poslovanja trebaju podijeliti od normativa i standarda financijskog poslovanja koji su utvrđeni svjetskim računovodstvenim standardima<sup>25</sup>.

U strukturi rashoda poslovanja hotelijerskih poduzeća potrebno je, u pravilu, utvrditi rashode i strukturu za svaki projekt i za cijelo poduzeće tijekom jedne godine, s time da se u strukturi troškova poslovanja hotelijersko-turističkih poduzeća moraju predvidjeti osobito financijska sredstva za sljedeće namjene<sup>26</sup>:

1. Sredstva za plaće radnika i menadžera
2. Sredstva za materijalne troškove, tj. za kupovinu različitih namirnica, plaćanje energije i najamnine

---

<sup>24</sup>Vuković I. (1999). *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, Zagreb, str. 243.

<sup>25</sup>Vuković I. (1999). *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, Zagreb, str. 243.

<sup>26</sup>Vuković I. (1999). *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, Zagreb, str. 243.

3. Amortizaciju
4. Sredstva za otplatu kredita
5. Sredstva za različite oblike poreza koji se plaćaju
6. Sredstva za dobit (profit)
7. Sredstva za nove investicije i sredstva za isplatu dividende

Prema tome, kada je riječ o uspješnom financijskom poslovanju hotelijersko-turističkih organizacija, potrebno je voditi računa da se načela poduzetničkih pothvata i projekata u hotelijerstvu tako koncipiraju da rezultiraju cjelovitim godišnjim programima rada i financijskim proračunima koji moraju osigurati dobit na kraju godine. Dobit je pretpostavka za podmirivanje obveza prema dioničarima u trgovačkim društvima odnosno korporacijama i osiguranje novih sredstava iz dobiti za ulaganja u novu opremu, nove zgrade, tehnologije i izobrazbu ljudi<sup>27</sup>.

### **3.2. Primjena načela ekonomike poduzetništva na utvrđivanje uspješnosti poslovanja hotelijerskog gospodarstva u Europi i svijetu**

Polazeći od navedenih načina odnosno metoda za utvrđivanje profitabilnosti poslovanja u hotelskom gospodarstvu moguće je izvršiti primjenu temeljnih načela ekonomike poduzetništva u utvrđivanju uspješnosti poslovanja hotelijerskog gospodarstva u Europi i svijetu. U tom kontekstu treba istaknuti da istraživanja koja u svezi s uspješnošću poslovanja hotelijerskog gospodarstva stalno vrše Horwath International Panell Kerr Forst Association, dvije istaknute znanstveno-istraživačke ustanove u svijetu, najčešće koriste prvi način prikazivanja financijske uspješnosti odnosno proizvodnosti poslovanja hotelske industrije. Pritom polaze od sljedećih indikatora<sup>28</sup>:

1. Popunjenosti hotelskih kapaciteta tijekom godine
2. Prosječne dnevne cijene po hotelskoj sobi
3. Ukupno ostvarenog prihoda po sobi
4. Profitabilnosti izraženoj u ostvarenom dohotku

---

<sup>27</sup>Vuković I. (1999). Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu, Zagreb, str. 243.

<sup>28</sup>Vuković I. (1999). Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu, Zagreb, str. 245.

### 3.3. Faze upravljanja krizom<sup>29</sup>:

- **Prevenција** se odnosina sve mjere za izbjegavanje krize i mjere ovladavanja neizbježnom krizom. Pitanje glasi: Kako se kriza može spriječiti?
- **Rana spoznaja** obuhvaća rani nagovještaj, ranu spoznaju i rano upoznavanje o mogućoj, nastupajućoj krizi. Pitanje glasi: Kako se nastupajuća kriza može prepoznati?
- **Ovladavanje krizom** podrazumijeva ublažavanje posljedica i trajno ograničenje šteta nakon njezine pojave. Pitanje glasi: Kako se mogu ograničiti posljedice postojeće krize?
- **Obnavljanje** kao ponovni početak obuhvaća uklanjanje negativnih posljedica krize te ponovno te ponovno uspostavljanje barem iste pozitivne situacije te prijelaz prema dnevnom poslu. Kako se ponovno dostiže minimalna pozitivna razina prije pojave krize?
- **Učenje iz krize** odnosi se na mjere trajnoga preventivnog djelovanja kako bi se umanjio rizik pojave krize u budućnosti i time je izravno povezano povratnom vezom s prvom, ali i svim drugim fazama. Ključno pitanje glasi: Kako iz prebrođene krize izvući korist?

## 4. Empirijsko istraživanje: Poslovanje i razvoj hotela u gradu Splitu

Split iz godine u godinu potvrđuje predviđanja da je ne samo postao iz tranzitnog centra jedno od najzanimljivijih turističkih odredišta u Hrvatskoj nego da svojom kulturnom, glazbenom, shopping, event, gastronomskom, izletničkim ponudama sve više stiče ne turista nego prijatelja i vjernih posjetitelja i gostiju ovoga grada. Toplina koju ovaj grad nudi u dodiru 1700 godina stare, ali još uvijek žive povijesti. U starom dijelu grada još uvijek živi preko 3 tisuće stanovnika tvoreći palaču jedinstvenim arheološkim nalazištem koje nije groblje već živući spomenik proteklih vremena.

---

<sup>29</sup>Osmanagić Bedenik N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska knjiga, 2007, str. 41.

**Tablica 1: Broj dolazaka i noćenja u objektima od 2011.-2015. godine**

Vrste objekta	2011		2012		2013		2014		2015	
	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja
<b>Hoteli</b>	139667	253501	144702	258976	141567	262054	174829	308964	200971	410902
<b>Kampovi-skupina kampovi</b>	22016	79945	23158	87236	29197	105941	26923	106858	27292	105817
<b>Druge vrste-skupina kampovi</b>	45812	107130	47440	109058	49717	118161	62957	140666	78801	184338
<b>Objekti u domaćinstvu</b>	39418	225969	55368	292609	89819	433008	132637	592502	168576	758801

Izvor: Turistička zajednica grada Splita

Iz tablice Turističke zajednice grada Splita se može zaključiti da se broj dolazaka i noćenja u hotelima od 2011. godine pa do 2015. godine znatno povećao, te se utjecaj krize tijekom vremena smanjio.

Split je u 2012. godini bio šampion hrvatskog turizma, a u 2013 proglašen je hrvatskom destinacijom kulture. Godišnji porast ukupnih i međunarodnih noćenja (postotak povećanja) stavlja ga već godinama na prvo mjesto u kategoriji 67 europskih gradova do 1.500.000 noćenja. U 2013. Turistima se nude brojne manifestacije, opravdavajući dosadašnji slogan SPLIT JE DOGAĐAJ. Iz manifestacije u manifestaciju bez predaha zaustavljeno je vrijeme na splitskoj Rivi i ponudom je zadržan svaki gost, a i lokalno stanovništvo dokazuje da nigdje nije kao u Splitu. Split je privukao brojne manifestacija, pa tako i ULTRA festival.

U 2013. godinu je Split ušao sa novim sloganom SPLIT – DALMACIJA. Slogan SPLIT – DALMACIJA je u novoj brošuri i svim materijalima kako bi ispričao priču o vinu, pismi, spizi i dalmatinskoj duši koja je dugo godina spavala u škafetinu Lijepe naše.

Novi image nalazi se i na Meetings Split brošuri, a tiskala se dvojezično i Povijest gastronomije Splita, kao i prikladno pakirani CD sa informacijama o Splitu.

Turistička zajednica bila je prisutna na kongresnim sajmovima na IMEX u Frankfurtu, EIBTM u Barceloni, ali i na sajmovima na kojima je sufinancirala agencije i hotele u regiji te na radionicama u suradnji sa Turističkom zajednicom županije.

Sa Turističkom zajednicom županije subvencionirani su i letovi CROATIA AIRLINESA kako bi poboljšali dolaske turista u pred i posezoni na CITY BREAK programima. Grad Split bilježi sve bolje i bolje rezultate u turizmu, a Turistička zajednica u trenutku kada troškovi, obzirom na broj turista, rastu kao i potreba za većim brojem događanja u samom gradu, u svojim mogućnostima napraviti će sve da gosti iz ovoga grada odnesu sa sobom najljepša sjećanja.

U 2013. godini je registrirano 15987 kreveta u gradu Splitu po evidenciji statističkih pokazatelja i prijavljenih registracija u Uredu za turizam grada. Od toga je 3092 u hotelskom smještaju, što razvidno ukazuje na nedostatak hotelskog smještaja u gradu koji zadnjih godina bilježi stalan rast broja dolazaka i noćenja gostiju.

Grad Split i Turistička zajednica grada Splita smatra da je za strategiju razvoja splitskog turizma nužan porast smještajnih kapaciteta pogotovo u hotelskom smještaju visoke kategorije.

U planu razvoja je također razvoj kongresnog turizma za koji također fali smještajnih kapaciteta te hotelska ponuda pogotovo u centru grada.

#### **4.1. Rezultati empirijskog istraživanja**

Istraživanje se temelji na prikupljanju podataka i provedeno je na uzorku od 7 hotela s pripremljenim anketnim upitnikom sa zatvorenim pitanjima. Anketirani su sljedeći hoteli u gradu Splitu: hotel Villa Diana, hotel Marmont, hotel Adriana, hotel Luxe, hotel Park, hotel Zagreb, te hotel Globo. Upitnik je podijeljen na tri dijela, a sastoji se od 19 pitanja: prvi dio upitnika se odnosi na utjecaj financijske krize na gospodarstvo Republike Hrvatske, drugi dio na utjecaj krize na hotele u Splitu, dok treći dio uključuje sociodemografski profil ispitanika.

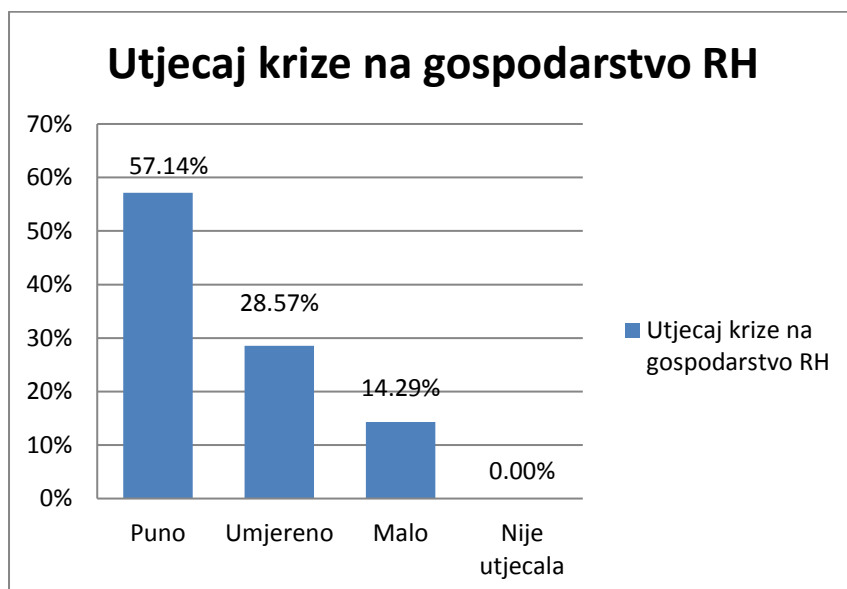
Empirijsko istraživanje o upravljanju kriznim situacijama u hotelskom poslovanju provedeno je putem anketnih upitnika koji su distribuirani na području Splitsko-dalmatinske županije. Istraživanjem se nastojalo obuhvatiti hotele svih veličina, odnosno male, srednje i velike hotele. Što se tiče kategorizacije 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. 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.

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.

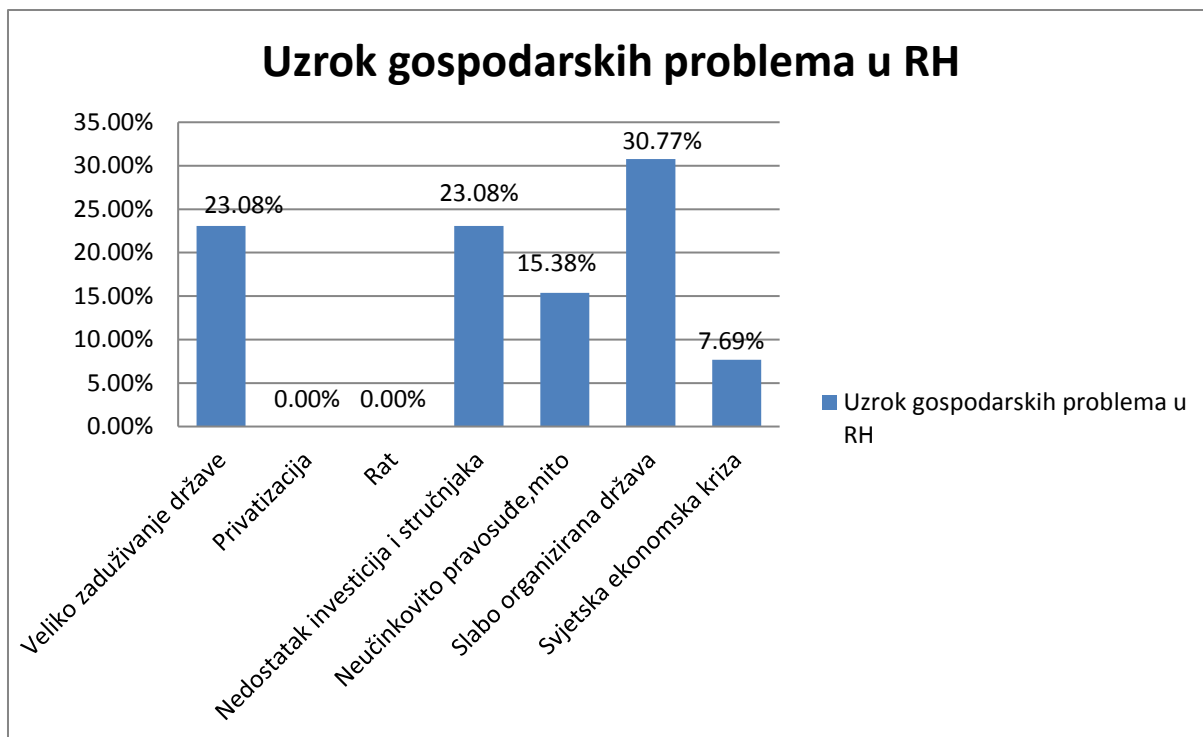
#### 4.2. Analiza podataka i interpretacija



**Graf 1. Utjecaj svjetske krize na gospodarstvo RH**

Izvor: Istraživanje autorice

Najveći dio anketiranih predstavnika hotela je odgovorio da je financijska kriza puno utjecala na gospodarstvo Republike Hrvatske (57,14%), dok je njih (28,57%) odgovorilo da je kriza umjereno utjecala na gospodarstvo RH, te (14,29%) da je financijska kriza malo utjecala. Iz navedenog se može zaključiti financijska kriza imala puno utjecaja na gospodarstvo Hrvatske, te ćemo putem idućeg pitanja saznati što je najveći uzrok gospodarskih problema u RH.



**Graf 2. Uzrok gospodarskih problema u RH**

Izvor: Istraživanje autorice

Sukladno rezultatima prikazanim u grafu broj 2, pokazalo se da (30,77%) anketiranih smatra kako je glavni uzrok gospodarskih problema u Republici Hrvatskoj slabo organizirana država. Slijede veliko zaduživanje države (23,08%) te nedostatak investicija i stručnjaka (23,08 %). Iako je većina ispitanika izrazila stav kako je svjetska ekonomska kriza bitno utjecala na domaće gospodarstvo, pokazalo se da tek neznatan broj anketiranih (7,69%) smatra da ona predstavlja glavni uzrok gospodarskih problema u Hrvatskoj.

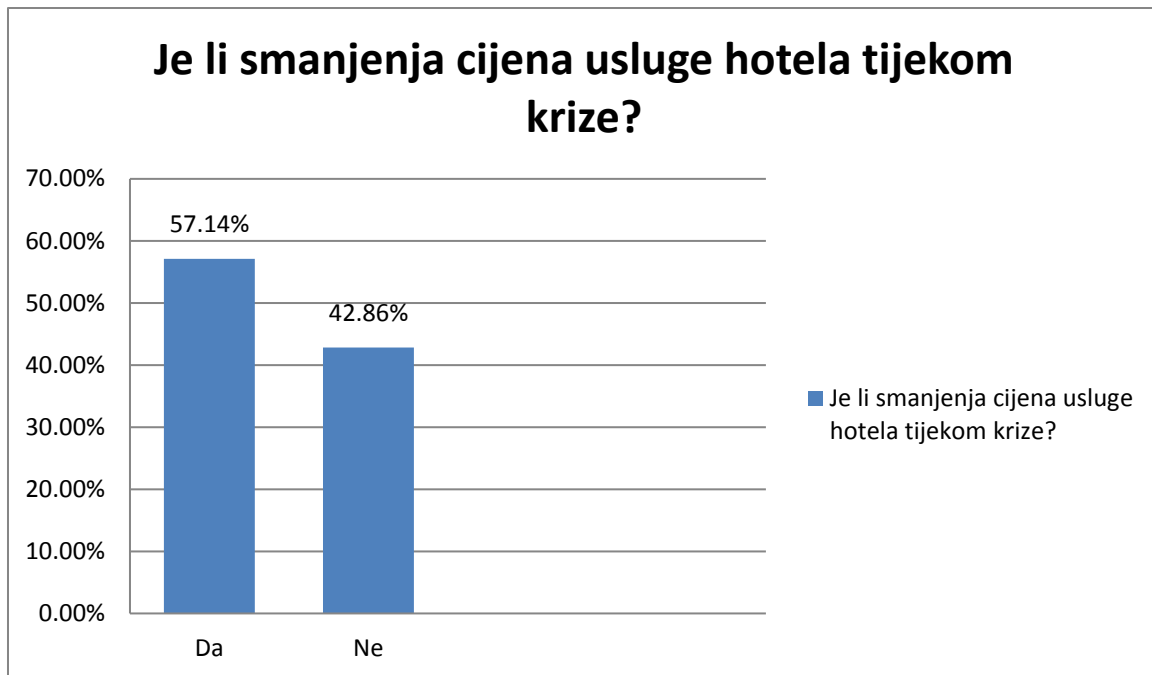




**Graf 3. Prepreka za budući rast gospodarstva RH**

Izvor: Istraživanje autorice

Prema grafu broj 3, 55,56% ispitanika glavnom preprekom za budući rast i razvoj gospodarstva Hrvatske smatra ovisnost o uvozu, dok 33,33% anketiranih smatra da je to nedostatak stručnjaka i inovacija. Istaknula bih kako niti jedan ispitanik nije naveo nezaposlenost kao glavnu prepreku za daljnji rast i razvoj Hrvatske.

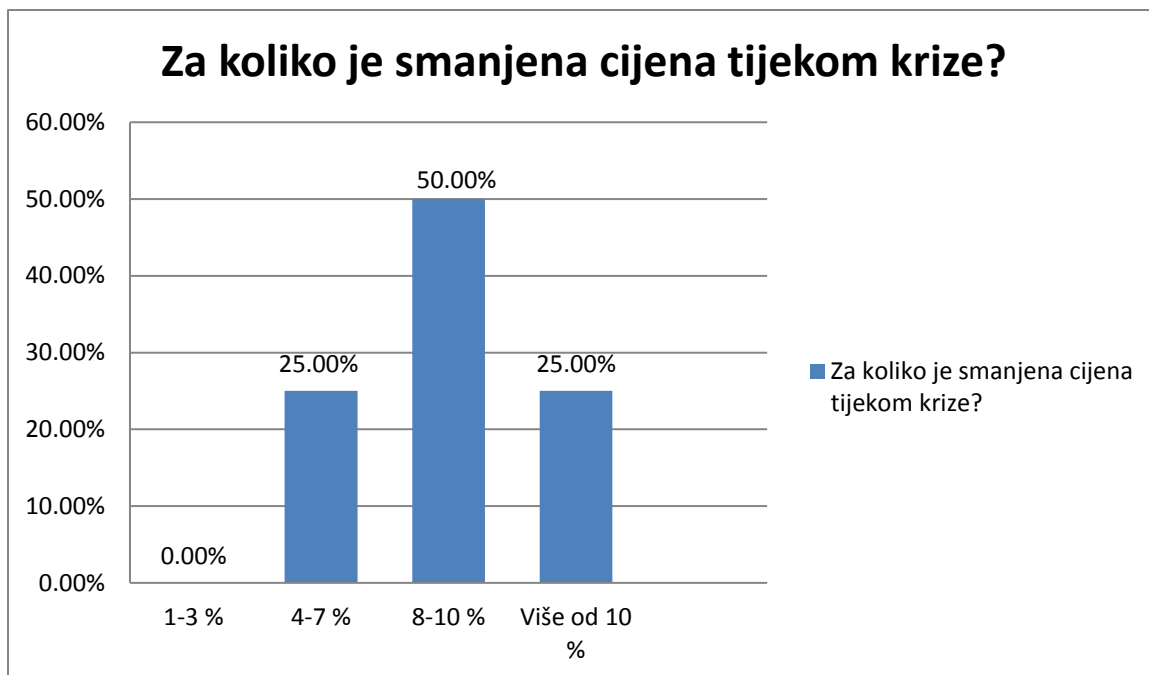


**Graf 4. Da li je cijena usluge hotela smanjena tijekom krize?**

Izvor: Istraživanje autorice

Kao što je prikazano u grafu broj 4, veći dio ispitanika (57,14%) smatra da je smanjena cijena usluge hotela u Splitu tijekom financijske krize, dok 42,86% smatra navedenu tvrdnju netočnom. Čini se da je ipak veći dio hotelijera uvidio važnost smanjenja cijena usluge hotela u Splitu tijekom financijske krize.

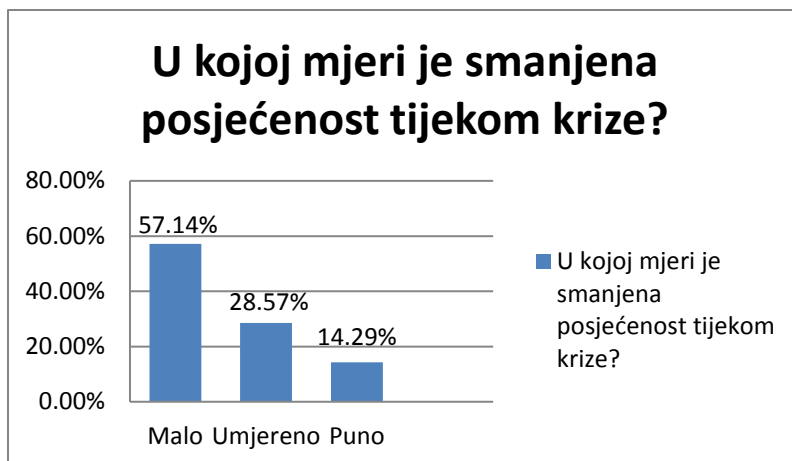
Smanjenje cijena je jedna od nužnih mjera koje hotelijeri poduzimaju u kriznim uvjetima, jer krizom pogođeno stanovništvo si ne može priuštiti prethodne visoke cijene, a uvelike smanjena posjećenost ili ne dolazak gostiju bi za hotel bilo kobno, jer gosti su hotelima jedino što ih održava, te su oni jedini izvor prihoda kojim se lančano podmiruju svi troškovi koje hotel treba za kontinuiran rad.



**Graf 5. Za koliko je smanjena cijena tijekom krize?**

Izvor: Istraživanje autorice

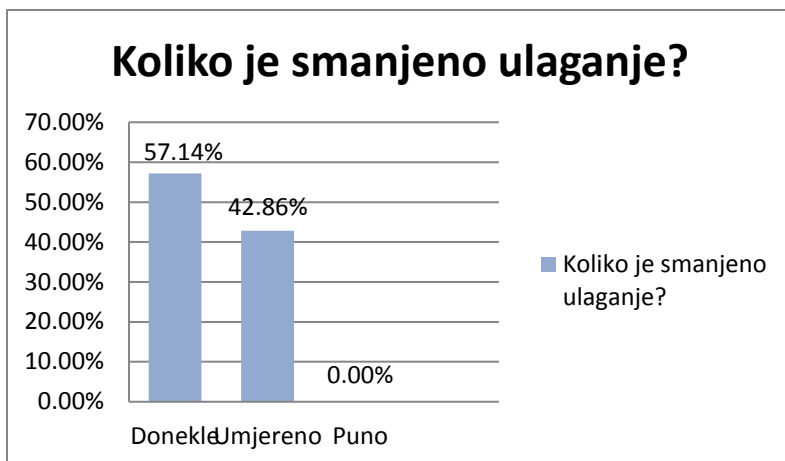
Pokazalo se da čak 50% anketiranih smatra da je cijena usluge hotela u Splitu tijekom financijske krize smanjena za 8-10 %. Zatim njih 25% smatra da je cijena smanjena za 4-7 %, te njih 25% smatra da je cijena smanjena za čak više od 10 %.



**Graf 6. U kojoj mjeri je smanjena posjećenost tijekom krize?**

Izvor: Istraživanje autorice

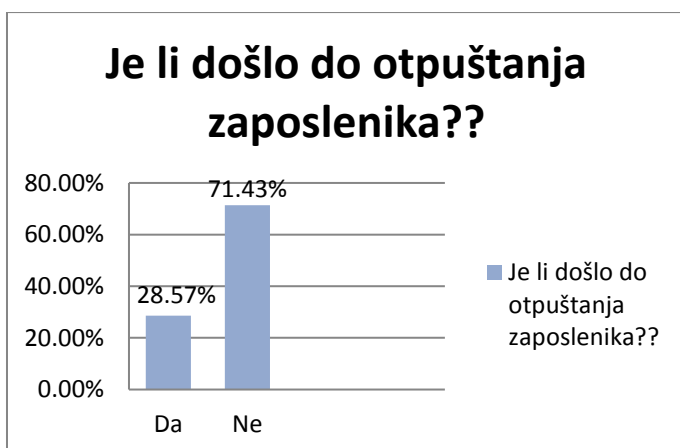
Kao što je vidljivo iz grafa broj 6, 57,14% ispitanika smatra da je malo smanjena posjećenost hotela u Splitu tijekom financijske krize, dok njih 28,57% smatra da je umjereno smanjena posjećenost, te neznatan broj (14,29%) smatra da je puno smanjena posjećenost. Kao što se već prethodno navela, uvelike smanjena posjećenost ili ne dolazak gostiju bi za hotel bilo kobno, jer gosti su hotelima jedino što ih održava, te su oni jedini izvor prihoda kojim se lančano podmiruju svi troškovi koje hotel treba za kontinuiran rad.



**Graf 7 . Koliko je smanjeno ulaganje u hotel tijekom krize?**

Izvor: Istraživanje autorice

Najviše anketiranih (57,14%%) smatra da je donekle smanjeno ulaganje u hotele u Splitu tijekom financijske krize, dok 42,86% smatra da je umjereno smanjeno ulaganje. Smanjeno ulaganje u hotel je jedna od mjera koja se poduzima u kriznoj situaciji. Odnosi se na ulaganje u interijer, eksterijer, smanjenu nabavu, smanjenje zabavnog sadržaja.



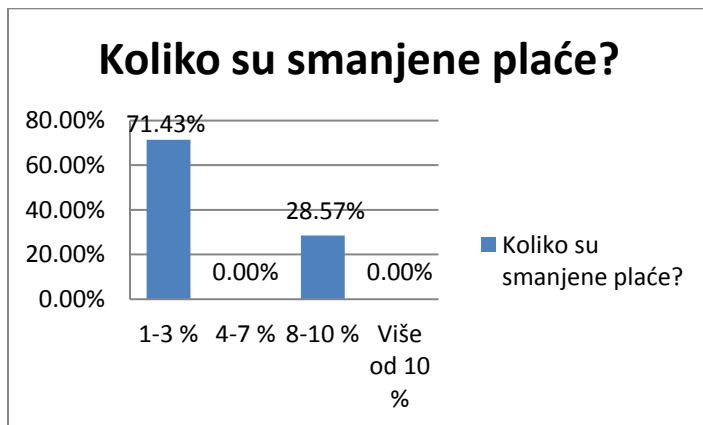
**Graf 8. Je li došlo do otpuštanja zaposlenika?**

Izvor: Istraživanje autorice

Kao što je prikazano u grafu broj 8, većina ispitanika (71,43%) smatra da nije došlo do otpuštanja zaposlenika u hotelima grada Splita za vrijeme krizne situacije. Iz navedenog se

može zaključiti da većina hotelijera ipak nije otpuštalo svoje zaposlenike, nego su primjenjivali ostale mjere koje se koriste u kriznim situacijama.

Zaposlenici poduzeća uobičajeno očekuju koristi u obliku primanja i trajnog osiguranja vlastite egzistencije, daljnjeg obrazovanja, napredovanja, ostvarivanja socijalnih kontakata. Poslovna kriza za zaposlene često znači potpuno novu orijentaciju<sup>30</sup>.

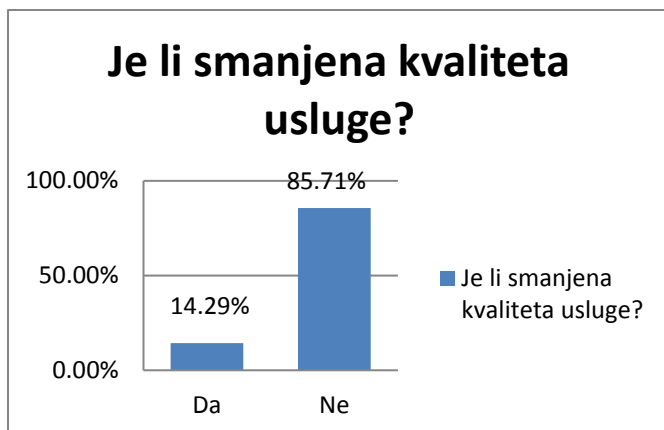


**Graf 9. Koliko su smanjene plaće?**

Izvor: Istraživanje autorice

Sukladno rezultatima prikazanim u grafu broj 9, većina ispitanika (71,43%) smatra da su plaće u hotelima za vrijeme krizne situacije smanjene za 1-3 %, dok manji dio (28,57%) smatra da su smanjene za 8-10 %. U vrijeme krize su prisutni rezovi u raznim segmentima, pa tako i u plaći zaposlenika. Svi rezovi imaju jednu svrhu, a to je hotel kontinuirano radi i ostvaruje profit.

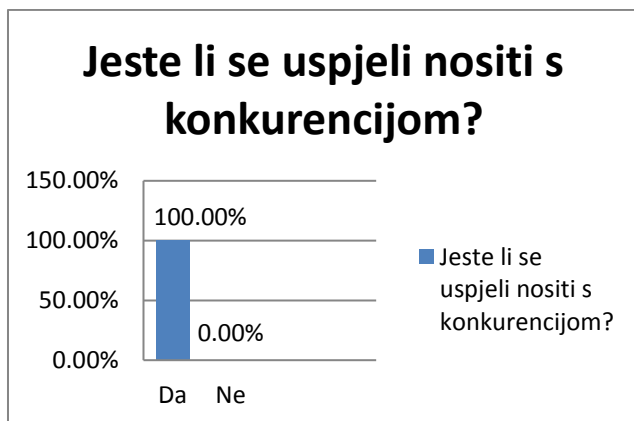
<sup>30</sup>Osmanagić Bedenik N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska knjiga, 2007, str. 15.



**Graf 10. Je li smanjena kvaliteta usluge?**

Izvor: Istraživanje autorice

Kao što je prikazano u grafu broj 10, 85,71% ispitanika smatra da nije smanjena kvaliteta usluge u hotelima. Unatoč svim rezovima ipak je kvaliteta na dobroj razini jer hotelijeri znaju koliko je kvaliteta važna, jer na taj način se gosti ponovno vraćaju i prenose pozitivne informacije o hotelu, dok se loš glas daleko čuje i na taj način se uništava ugled hotela i ostaje kao trajna posljedica.

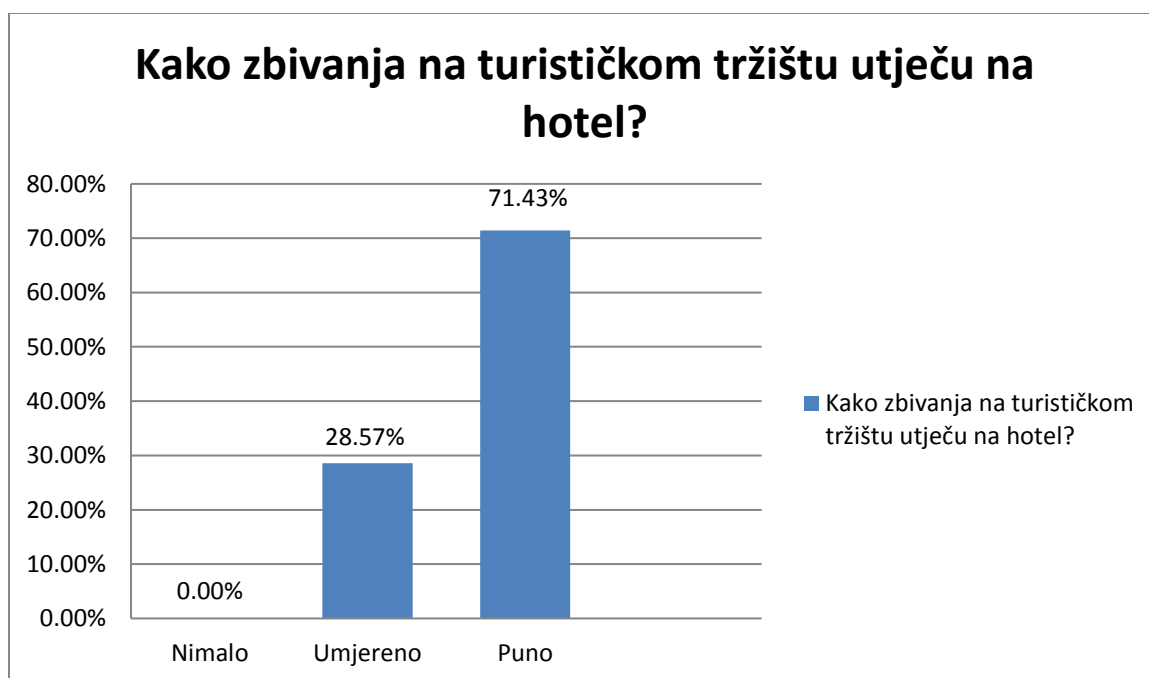


**Graf 11. Jeste li se uspjeli nositi s konkurencijom?**

Izvor: Istraživanje autorice

Sukladno rezultatima prikazanim u grafu 11., možemo zaključiti da su se hoteli u gradu Splitu uspješno nosili s konkurencijom za vrijeme financijske krize (100%).

Konkurencija može u prvi tren profitirati od krize poduzeća, no može osjetiti i negativne posljedice ako kriza zahvati cijelu granu te se povuku vlasnici tuđega kapitala i drugi investitori<sup>31</sup>.



**Graf 12a. Koliko zbivanja na turističkom tržištu utječu na hotel?**

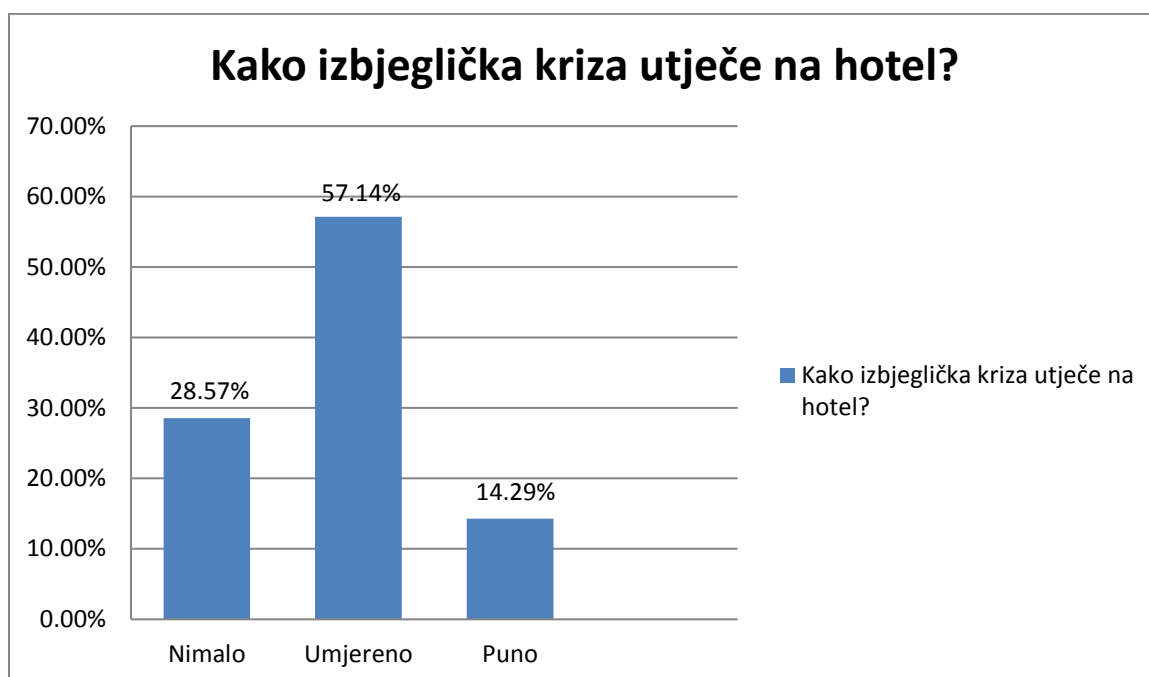
Izvor: Istraživanje autorice

Kao što je prikazano u grafu 12a, zbivanja na turističkom tržištu puno (71,43%) utječu na poslovanje hotela. Sve djelatnosti su osjetljive na zbivanja koja se odvijaju na tržištu, pa tako i hotelska djelatnost.

Naravno da je tercijarni sektor najosjetljiviji na posljedice ekonomske krize jer smanjenje dohotka i odjeci recesije u turistički zemljama utječu na smanjenje obujma turističke potražnje, odnosno i na sami pad turističke potrošnje.

<sup>31</sup>Osmanagić Bedenik N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska knjiga, 2007, str. 15.





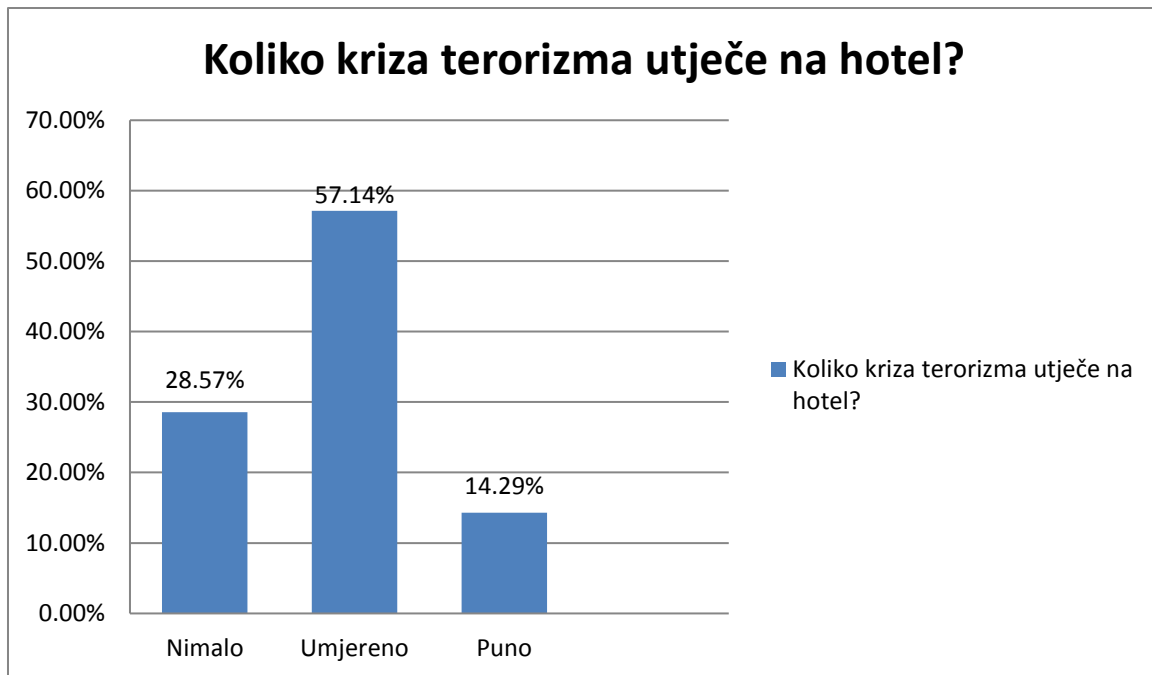
**Graf 12b. Koliko izbjeglička kriza utječe na hotel?**

Izvor: Istraživanje autorice

Europska migracijska kriza 2015. naziv je migracije stanovnika afričkih i azijskih zemalja prema državama Europske unije. Migranti su na početku bili iz država pogođenih ratnim uvjetima nastalim stvaranjem Islamske Država Iraka i Levanta, tj. Iraka i Sirije, ali su se s vremenom migrantima iz nužde priključili i ekonomski migranti iz ostalih azijskih i afričkih ekonomski slabo razvijenih država<sup>32</sup>.

Najviše anketiranih (57,14%) smatra da izbjeglička kriza umjereno utječe na poslovanje hotela u Splitu.

<sup>32</sup> [https://hr.wikipedia.org/wiki/Europska\\_migracijska\\_kriza\\_2015](https://hr.wikipedia.org/wiki/Europska_migracijska_kriza_2015).



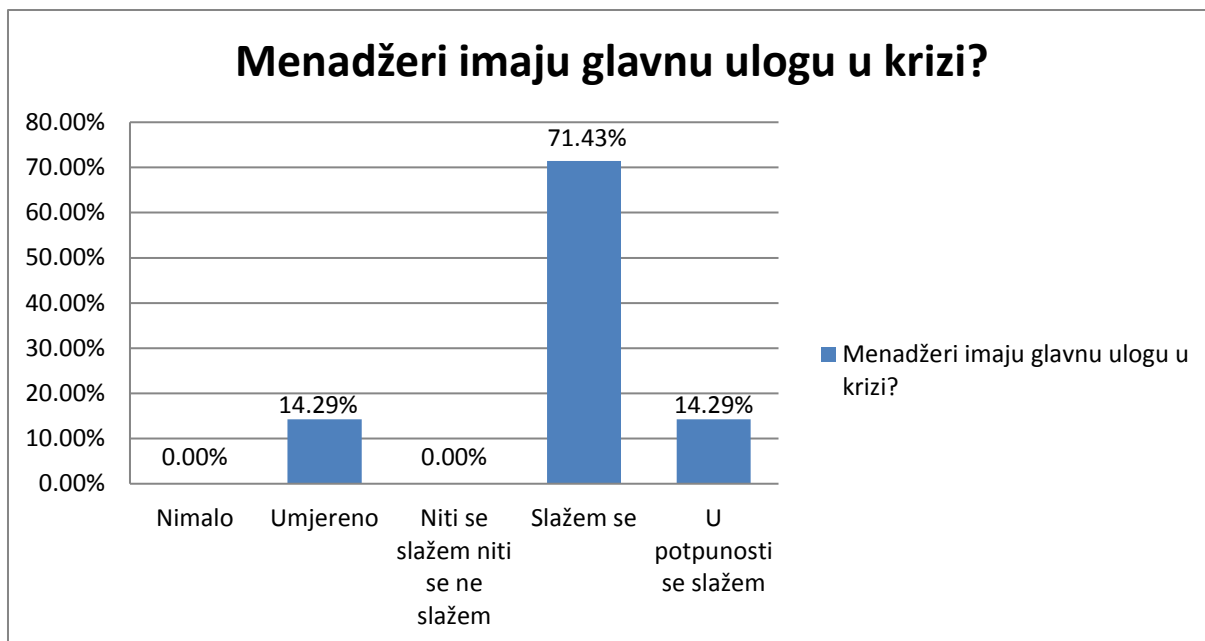
**Graf 12c. Koliko kriza terorizma utječe na hotel?**

Izvor: Istraživanje autorice

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<sup>33</sup>.

Kao što je prikazano u grafu 12c kriza terorizma umjereno (57,14%) utječe na poslovanje hotela u gradu Splitu. Turisti izbjegavaju područja u kojima su se dogodili teroristički napadi, te jedan dio tih turista dolazi u Split koji je postao jedan od omiljenih turističkih destinacija.

<sup>33</sup> Glaesser, D. (2004): Crisis Management in the Tourism Industry, Elsevier, Oxford, UK., str. 45.



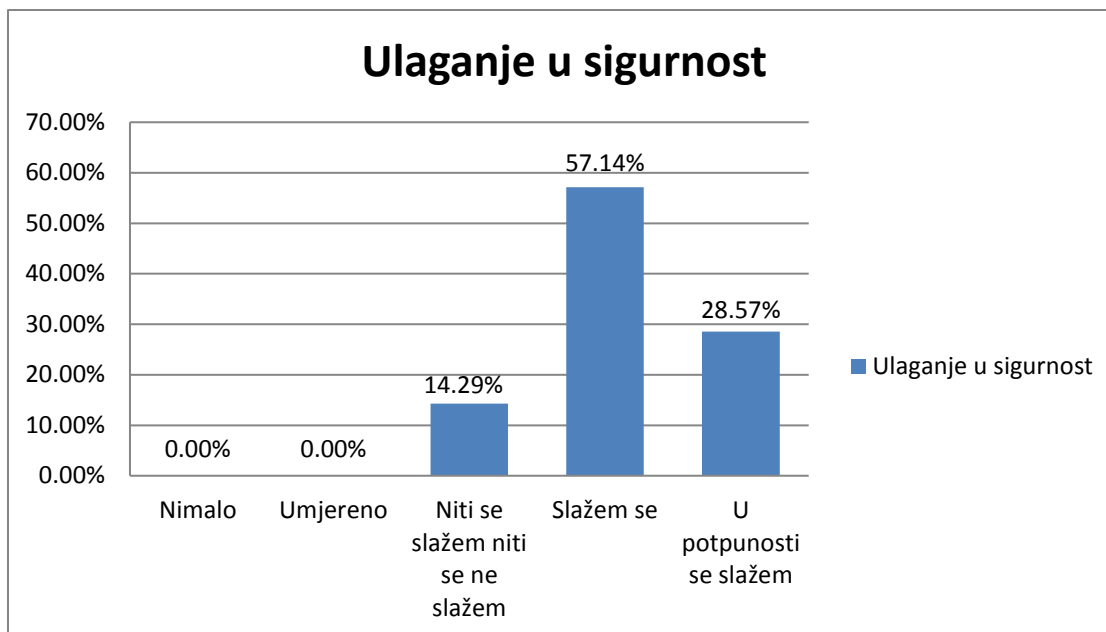
**Graf 13 a. Menadžeri imaju glavnu ulogu u krizi?**

Izvor: Istraživanje autorice

U kriznim situacijama se 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.

Iz grafa 13a je vidljivo da se predstavnici hotela slažu (71,43%) da menadžeri imaju glavnu ulogu u krizi.

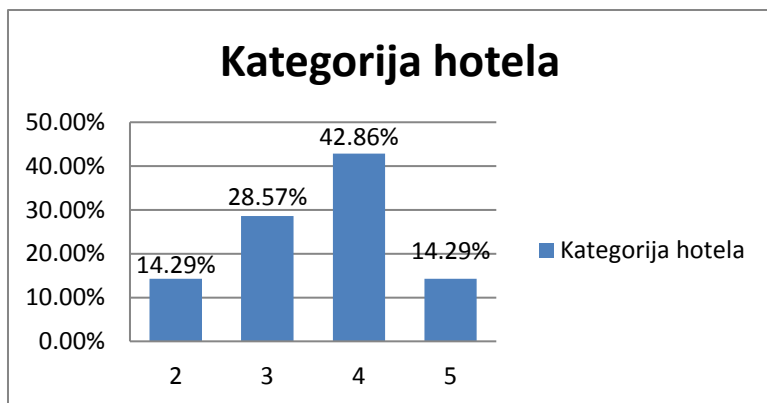


**Graf 13 b. Ulaganje u sigurnost**

Izvor: Istraživanje autorice

Gostu je osim atraktivnosti, cijene i kvalitete, vrlo važna i sigurnost. 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 potpunu funkciju kojom se štiti poslovni proces i time osigurava poslovni uspjeh hotelske industrije te opstanak hotelskih kompanija na tržištu.

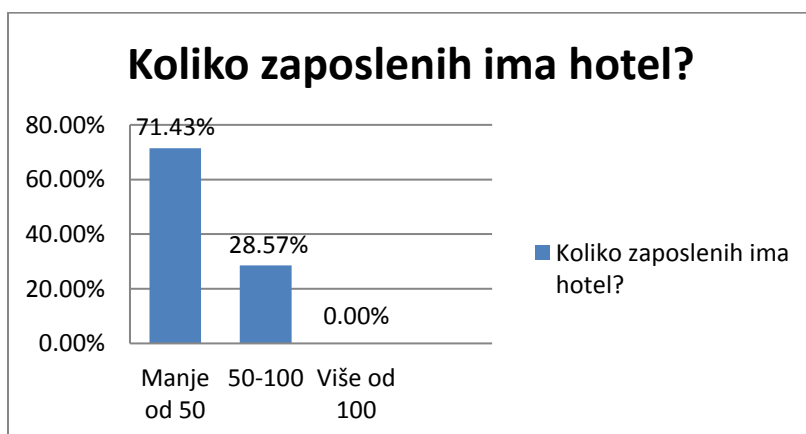
Prema grafu 13b predstavnici hotela se (57,14%) slažu da je vrlo važno ulagati u sigurnost hotela.



**Graf 14. Kategorija hotela**

Izvor: Istraživanje autorice

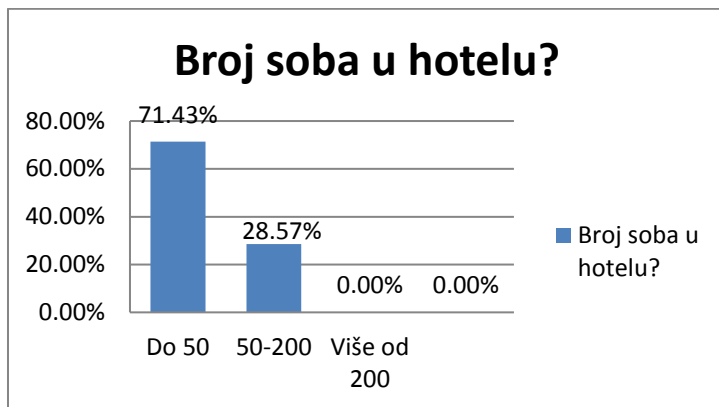
Na temelju grafa 14. vidljivo je kako hoteli sa 4 zvjezdice imaju najveći udio, odnosno više od polovice obuhvaćenih hotela pripada toj kategoriji (42,86%). Nakon toga slijede hoteli sa 3 zvjezdice (28,57%), dok najmanji udio pripada hotelima sa 2 i 5 zvjezdica, ukupno 14,29%.



**Graf 15. Koliko zaposlenih ima hotel?**

Izvor: Istraživanje autorice

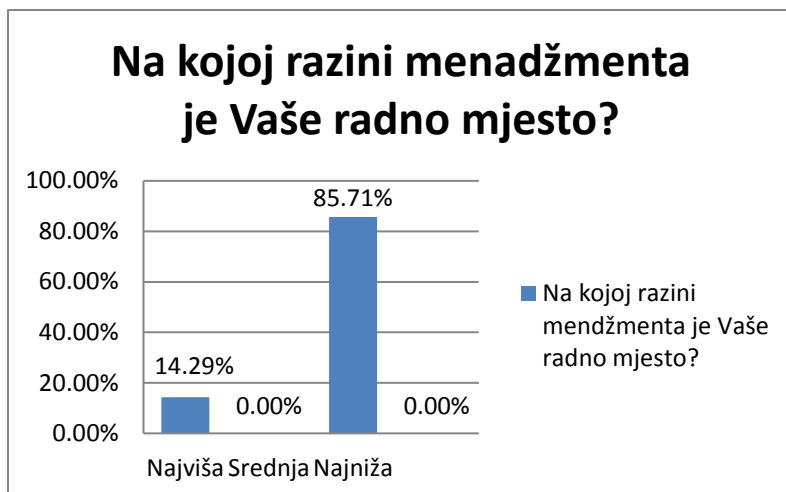
Što se tiče strukture hotela s obzirom na broj zaposlenih prikazane u grafu 15, daleko najveći udio, čak 71,43%, zauzimaju oni hoteli koji imaju manje od 50 zaposlenika u svom objektu. S druge strane, udio hotela sa 50 do 100 iznosi svega 28,57%.



**Graf 16. Broj soba u hotelu?**

Izvor: Istraživanje autorice

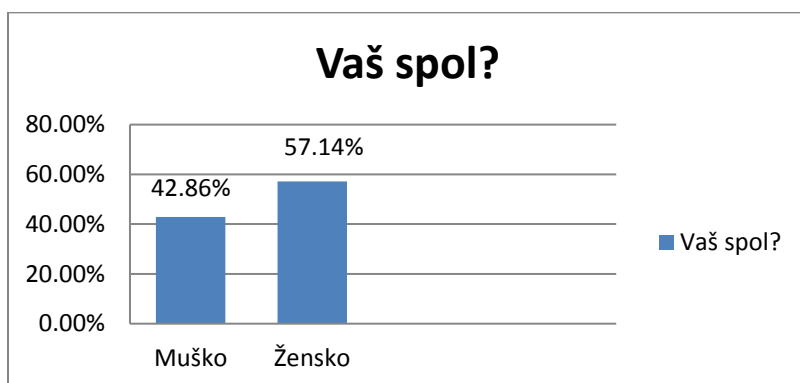
Ako se pogledaju rezultati grafa 16 o strukturi hotela s obzirom na broj soba, jasno se vidi dominantan udio manjih hotela koji imaju do 50 soba (71,43%). Nakon toga slijedi hoteli sa 50 do 200 soba čiji je udio 28,57%, te niti jedan od anketiranih hotela nema više od 200 soba.



**Graf 17. Na kojoj razini menadžmenta se nalazi Vaše radno mjesto?**

Izvor: Istraživanje autorice

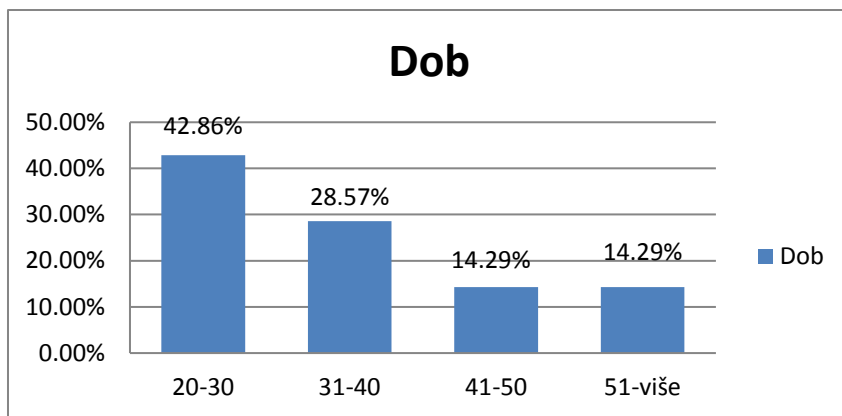
Kao što je vidljivo iz grafa 17, većina ispitanika se nalazi na najnižoj razini menadžmenta (85,71%).



**Graf 18. Vaš spol?**

Izvor: Istraživanje autorice

Prethodni graf 18 ukazuje na prevladavajuću strukturu ženskih osoba. Tako je od ukupnog broja ispitanih menadžera 57,14% njih ženskog spola, dok je 42,86% ispitanika muškog spola.



**Graf 19 . Struktura anketiranih po dobi**

Izvor: istraživanje autorice

Iz grafa 19 je vidljivo da je najzastupljenija dobna skupina od 20 do 30 godina (42,86%), a najmanje zastupljena skupina pripada dobnoj skupini od 41 do 50 godina (14,29%), te 51 i više (14,29%).

Iz prikazanog se može zaključiti da je prevladava udio mlade radne snage koji su se uključili u poduzetnički svijet što se može protumačiti kao visoka razina adekvatnog obrazovanja kod mladih. Zastupljen je priliv mlade i obrazovane radne snage, a odlasak starije radne snage.



## 5. ZAKLJUČAK

Sagledavanjem i analizom podataka i činjenica proizašlih iz anketa i statističkih informacija, dolazimo do zaključka, da je nezaobilazni i najosjetljiviji segment kao krajnja koleteralna žrtva utjecaja svjetske ekonomske krize i recesije, pogođen i turizam u Splitu.

Međutim, sagledavši odjeke svjetske krize i recesije iz našeg mikroekonomskog i turističkog kuta, dolazimo do podataka otvorenog i neiskorištenog dijela mogućnosti ulaganja u turističke kapacitete i sadržaj koji se za Republiku Hrvatsku procijenjuju između 9,5 i 12 milijardi eura. Pri navedenom prepreke za investiranje pronalazimo najprije u jasnoj državnoj kreaciji razvoja turizma u Hrvatskoj, odnosno ciljeva i strategije sa jasno određenim ciljevima i rokovima, te naravno strategiji i definiranim mjerama kojima će se zadani ciljevi moći realizirati.

Osim političkih i zakonodavnih odluka i strategije u cilju izlaska iz krize i razvoja turizma kao djelatnosti u Hrvatskoj, nezaobilazan faktor su strana ulaganja i investicije, za koje moramo osim prirodnih ljepota, ponuditi i privući investitore kako motivirajućom poreznom politikom tako i koristeći trenutna politička kretanja svjetske krize, ratova na Bliskom istoku, nesigurnosti i terorizma, te taj sigurnosni momenat kao psihološko najvažniji segment neminovne današnjice još više učvrstiti i naglasiti.

Naravno da je tercijarni sektor najosjetljiviji na posljedice ekonomske krize jer smanjenje dohotka i odjeci recesije u turistički zemljama utječu na smanjenje obujma turističke potražnje, odnosno i na sami pad turističke potrošnje, kao i same potražnje u turističkim destinacijama.

Iz podataka Turističke zajednice grada Splita uočljiv je smanjen broj dolazaka i noćenja u 2011. godini u hotelima te se osjetio utjecaj krize, no s vremenom povećavao broj dolazaka i noćenja, a utjecaj krize smanjivao. Izravan utjecaj na turizam, odnosno krizu u turizmu oslikava više paralelnih događanja ili uzroka, kao što su, prezaduženost hrvatske države i ekonomskih subjekata koja dovodi do smanjenja proizvodnje gotovo u svim djelatnostima, smanjenje izvoza i zaposlenosti te jedno opće smanjenje rejtinga države uslijed pada ključnih pokazatelja stabilnosti države.

Zadatak hotelijera u kriznim vremenima bi trebao biti povećanje ponude za istu ili čak nižu cijenu u cilju nastojanja da sačuvaju stalne goste i osiguraju barem pozitivni rad hotela. Država i Ministarstvo turizma te druge institucije vezane za turizam bi trebale subvencionirati i pomoći ovom sektoru, kao vodećoj gospodarskoj grani i većinskom udjelu u cjelokupnoj državnoj statistici zaposlenika, jer bi ugrožavanje i produbljenje krize u hotelima bitno ugrozilo socijalnu stabilnost same države.

Naravno da kriza u turizmu i hotelima ima svoje posljedice, koje se odražavaju na cjelokupnu gospodarsku situaciju u našoj zemlji i to ponajprije su posljedice u padu BDP-a, nepovoljnoj investicijskoj politici, padom izvoza, rastu nezaposlenosti, sezonalnosti hrvatskog turizma i zaključno sa otežanim i nepovoljnim kreditiranjem. Analizom i usporedbom smještajnih kapaciteta u hrvatskoj turističkoj ponudi, neupitno je da hoteli imaju najviši udjel u formiranju bruto domaćeg proizvoda, gledajući na sami investicijski ciklus u području turizma. U Hrvatskoj hoteli s najmanjim udjelom u ukupnim smještajnim kapacitetima (13%) stvaraju 32% ukupnih turističkih noćenja, te prema procjenama 48% ukupnih prihoda od turističkih smještajnih kapaciteta.

Moramo primjetiti i odraz izlaska iz recesije i stabilizaciju ulagačke klime i pojačani interes ulaska stranih hotelskih lanaca i menadžerskih svjetski poznatih kuća u našu zemlju, što je zasigurno utjecalo i na pozicioniranje više naših gradova kao top turističkih destinacija, koji su svoj uspon bilježili posljednjih godina ili točnije od 2012 – 2013 pa do danas.

Uzimajući u obzir Splitsko-dalmatinsku županiju kao jednu od najsigurnijih destinacija, te Split kao odabrano odredište koje je izašlo iz kriznog i recesijskog razdoblja, vidljiv je i napredak hotelskih menadžera, kako u prilagodbi novim nametnutim zahtjevima tržišta, tako i naučeni proteklom recesijskim iskustvom i jasnom definiranju krizne strategije i postavljanjem i višoj razini organizacije kriznog hotelskog menadžmenta.

Dakle samo jasnim i kritičkim stavovima i znanstvenim promišljanjima, te naravno ulaganjem u modernizaciju i poboljšanje samog obrazovnog sustava namjenjenog za edukaciju kadrova, kao osnove same održivosti turističke ponude i kvalitete, možemo biti u korak i konkurentni sa svjetskim turističkim kretanjim i pozicioniranju naše zemlje u kartu prepoznatljivih turističkih destinacija, a koje rezultate bilježimo upravo promatrajući trend rasta nakon izlaska iz krize, posebice posljednje tri godine.

## 6. SAŽETAK

Kada pogledamo koliki udio u cjeloukupnom gospodarskom priljevu i značaju u našoj zemlji obuhvaća poslovanje hotelskih poduzeća, primjećujemo da je isto tako, obzirom na brojne specifičnosti i detalje, njihova osjetljivost na krizne situacije veća u odnosu na ostale gospodarske djelatnosti.

Provedenim istraživanjem pokazalo se da većina ispitanika pravilno identificira probleme nacionalnog gospodarstva u endogenim uzrocima. To dobiva potvrdu i u postotku od 30,77% ispitanika koji su izrazili stav da su problemi hrvatskog gospodarstva rezultat unutarnjih uzroka, no istovremeno, više od polovine ispitanika smatra da je svjetska ekonomska kriza bitno utjecala na gospodarstvo Republike Hrvatske.

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, odnosno da je krizno razdoblje iz kojeg smo izašli ostavilo traga i pozitivnog odjeka na razvoj kriznog menadžmenta i samu ulogu menadžera i razvoju svijesti i prilagodbi takvoj situaciji, što se ogleda isto tako i edukaciji i prilagodbi povišenim kriterijima koje je donijelo postkrizno razdoblje i određivanje Hrvatske i poglavito Splitsko dalmatinske Županije i grada Splita kao makro preporučljive turističke destinacije, a sva navedena kretanja su i rezultirala i popunjenošću hotelskih kapaciteta najbliže najboljim brojkama prijeratnih rezultata u Splitu.

Ključne riječi: svjetska ekonomska kriza, hrvatsko gospodarstvo, hotelska poduzeća, krizni menadžment.

## **7. SUMMARY**

When we look at the share in the overall economic inflow and importance of business hotel companies in our country, we notice that it is , based on many specifics and details, their sensitivity to crisis situations higher compared to other economic activities.

This research has been shown that the majority of respondents correctly identified problems of the national economy in endogenous causes. To receive a confirmation and a percentage of 30.77% of the respondents who expressed the view that the problems of the Croatian economy is the result of internal causes, but at the same time, more than half of respondents believe that the global economic crisis significantly affected the Croatian economy.

The results showed satisfactory access to managers this subject which leads to the conclusion that the awareness of crisis situations and the importance of crisis management are present among hoteliers, and that the crisis period from which we emerged, reflected the positive response to the development of crisis management and the very role of managers and developing awareness and adapting such a situation, which is reflected as well as education and adapting high criteria that reached the post-crisis period and the determination of Croatian and especially the Split-Dalmatia County and the city of Split as macro recommended tourist destinations, and all of these developments are the result and occupancy hotel capacity nearest best figures of pre-war results in Split.

Keywords: world economic crisis, the Croatian economy, hotel companies, crisis management.

## 8. LITERATURA

1. Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2003.
2. Cicvarić A., *Turizam i privredni razvoj Jugoslavije*, Zagreb, 1980.
3. David K. Hayes, J.D. Ninemeier; *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, Zagreb, 2005.
4. Državni zavod za statistiku: *Statističke informacije 2010.*, Zagreb, 2010.
5. Glaesser D., *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier, Oxford, Uk, 2004.
6. Harvard Business School Corporation, *Upravljanje kriznim situacijama*, Zagreb, Zgombić& Partneri, 2005.
7. Kružić D., *Krizni menadžment*, Ekonomski fakultet Split, 2015, skripta
8. Osmanagić Bedenik N., *Kriza kao šansa*, Zagreb, Školska knjiga, 2007.
9. P. Kotler, J.A. Caslione; *Kaotika-upravljanje i marketing u turbulentnim vremenima*, Zagreb, 2009.
10. Sönmez S., Backman K., Allen L., *Managing Tourism Crises*, Clemson, 1994.
11. Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). *Strategije u kriznim uvjetima*, u: Tipurić, D. *Strateški menadžment*, knjiga u tisku, Zagreb.
12. Veselica V., *Svekolika hrvatska kriza*, Zagreb, 2012.
13. Vuković I. (1999). *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*, Zagreb.

Izvori s interneta:

1. Preuzeto sa [https://hr.wikipedia.org/wiki/Europska\\_migracijska\\_kriza\\_2015](https://hr.wikipedia.org/wiki/Europska_migracijska_kriza_2015)
2. Preuzeto sa [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)

## **PRILOZI:**

### **ANKETA O UTJECAJU KRIZE NA POSLOVANJE HOTELA U GRADU SPLITU**

Poštovani/a,

moje ime je Marijana Madunić i studentica sam završne godine Specijalističkog diplomskog stručnog studija na Ekonomskom fakultetu u Splitu, smjer Financije i porezi. Provodim istraživanje u sklopu izrade završnog rada na temu "Utjecaj krize na poslovanje hotela u gradu Splitu", pod mentorstvom prof. dr. sc. Dejana Kružića.

Sastavljen je anketni upitnik za potrebe istraživanja, a odnosi se na područje grada Splita. Osnovni cilj ovog istraživanja je analizirati kako kriza utječe na poslovanje hotela u Splitu.

Za ispunjavanje upitnika potrebno je oko 10 minuta. Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno, a ispunjavanje upitnika u potpunosti anonimno, te će se dobiveni podaci koristiti isključivo u istraživačke svrhe. Za sva eventualna pitanja stojim Vam na raspolaganju te me možete kontaktirati putem moje e-mail adrese [marijana.madunic267@gmail.com](mailto:marijana.madunic267@gmail.com).

Molim Vas da odvojite dio svog dragocjenog vremena i ispunite anketni upitnik. Vaše mišljenje je važno. Unaprijed hvala.

#### **1. Koliko je svjetska ekonomska kriza utjecala na gospodarstvo naše države?**

- a) Puno je utjecala
- b) Umjereno
- c) Malo
- d) Nije utjecala

**2. Koji je najvažniji uzrok gospodarskih problema u Hrvatskoj?**

- a) Veliko zaduživanje države
- b) Privatizacija
- c) Rat
- d) Nedostatak ciljanih investicija i osposobljenih stručnjaka
- e) Neučinkovito pravosuđe, mito i korupcija
- f) Slabo organizirana država
- g) Svjetska ekonomska kriza
- h) Nešto drugo; navedite što: \_\_\_\_\_

**3. Koja je najveća prepreka za budući rast gospodarstva Hrvatske?**

- a) Nezaposlenost
- b) Visok vanjski dug
- c) ovisnost o uvozu i nekonkurentna proizvodnja
- d) Nedostatak kvalitetnih stručnjaka i inovacija
- e) Nešto drugo; navedite što: \_\_\_\_\_

**4. Smatrate li da je cijena usluga hotela smanjena ?**

- a) Da
- b) Ne

**5. Ukoliko je Vaš odgovor potvrđan, za koliko posto je smanjena cijena?**

- a) 1-3%
- b) 4-7%
- c) 8-10%
- d) Više od 10%

**6. U kojoj mjeri je krizna situacija smanjila posjećenost hotela?**

- a) Malo
- b) Umjereno
- c) Puno

**7. Koliko je smanjeno ulaganje u hotel? ( ulaganje u interijer,eksterijer, smanjena nabava, smanjenje zabavnog sadržaja)**

- a) Donekle
- b) Umjereno
- c) Puno

**8. Je li je došlo do otpuštanja zaposlenika?**

- a) Da
- b) Ne

**9. Koliko su smanjenjene plaće?**

- a) 1-3%
- b) 4-7%
- c) 8-10%
- d) Više od 10%

**10. Je li je smanjena kvaliteta usluge?**

- a) Da
- b) Ne



**11. Jeste li ste se uspjeli nositi s konkurencijom?**

- a) Da
- b) Ne

**12. U kojoj mjeri sljedeće globalne teme utječu na poslovne odluke i postupke hotela?**

	Nimalo	Umjereno	Puno
Zbivanja na turističkom tržištu?			
Aktualna izbjeglička kriza?			
Aktualna kriza terorizma?			

**13. U kojoj mjeri se slažete sa sljedećim tvrdnjama:**

	Nimalo	Umjereno	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i provođenju planova, procedura protokola za postupanje u kriznim situacijama?					
Ulaganje u sigurnost ne smije se smatrati dodatnim izdatkom već investicijom koja će osigurati konkurentnu prednost hotela?					

**14. Hotel u kojem ste zaposleni kategoriziran je s:**

- a) 2 zvjezdice
- b) 3 zvjezdice
- c) 4 zvjezdice
- d) 5 zvjezdica.

**15. Koliko zaposlenih ima hotel?**

- a) manje od 50
- b) 50 – 100
- c) više od 100.

**16. Broj soba u hotela:**

- a) do 50 soba
- b) 51 – 200 soba
- c) više od 200 soba

**17. Na kojoj razini menadžmenta se nalazi Vaše radno mjesto?**

- a) na najvišoj razini (direktor hotela)
- b) na srednjoj razini (direktor poslovne funkcije, direktor poslovne jedinice)
- c) na najnižoj razini menadžmenta

**18. Vaš spol:**

- a) Muško
- b) Žensko

**19. Vaša dob:**

- a) 20 – 30
- b) 31 – 40.
- c) 41 – 50
- d) 51 i više.

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Broj dolazaka i noćenja u objektima od 2011.-2015. godine.....	17
---	----

## POPIS GRAFOVA

Graf 1. Utjecaj svjetske krize na gospodarstvo RH.....	19
Graf 2. Uzork gospodarskih problema u RH.....	20
Graf 3. Prepreka za budući rast gospodarstva RH.....	21
Graf 4. Da li je cijena usluge hotela smanjena tijekom krize?.....	22
Graf 5. Za koliko je smanjena cijena tijekom krize?.....	23
Graf 6. U kojoj mjeri je smanjena posjećenost tijekom krize?.....	24
Graf 7 . Koliko je smanjeno ulaganje u hotel tijekom krize?.....	25
Graf 8. Je li došlo do otpuštanja zaposlenika?.....	25
Graf 9. Koliko su smanjene plaće?.....	26
Graf 10. Je li smanjena kvaliteta usluge?.....	27
Graf 11. Jeste li se uspjeli nositi s konkurencijom?.....	27
Graf 12a. Koliko zbivanja na turističkom tržištu utječu na hotel?.....	28
Graf 12b. Koliko izbjeglička kriza utječe na hotel?.....	29
Graf 12c. Koliko kriza terorizma utječe na hotel?.....	30
Graf 13 a. Menadžeri imaju glavnu ulogu u krizi?.....	31
Graf 13 b. Ulaganje u sigurnost.....	32
Graf 14. Kategorija hotela.....	33
Graf 15. Koliko zaposlenih ima hotel?.....	33

Graf 16. Broj soba u hotelu?.....	34
Graf 17. Na kojoj razini menadžmenta se nalazi Vaše radno mjesto?.....	35
Graf 18. Vaš spol?.....	35
Graf 19 . Struktura anketiranih po dobi.....	36

## **PRILOZI**

Anketni upitnik.....	42
----------------------	----