

# Funkcija, utjecaj i važnost implementacije kriznog menadžmenta u poslovnom svijetu - analiza studija slučaja

---

Ćurčić, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:275816>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMET  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ  
MENADŽMENT U KULTURI I KREATIVNIM INDUSTRIJAMA

Petra Ćurčić

**FUNKCIJA, UTJECAJ I VAŽNOST  
IMPLEMENTACIJE KRIZNOG  
MENADŽMENTA U POSLOVNOM SVIJETU -  
ANALIZA STUDIJA SLUČAJA**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR

doc.dr.sc. Marta Borić Cvenić

KOMENTOR

Marija Tolušić, univ.spec.oec., v. predavačica

Osijek, 2021.

## **SAŽETAK**

U ovom se diplomskom radu obrađuje tematika kriznog menadžmenta na različitim područjima ljudskog djelovanja i rada te se raspravlja o važnosti implementacije kriznog plana u poslovanje poslovnog subjekta ili organizacije. Obilježje je takvog razdoblja, razdoblja krize, to što zahtjeva timski rad i dobru organizaciju te postojanje kriznog plana. Najvažniju ulogu ipak imaju menadžment i zaposlenici sa svojim vještinama te njihova sposobnost u uvođenju inovacija kojim reagiraju na krizne situacije uzrokovane najčešće vanjskim činiteljima jer su puno zahtjevniji od unutarnjih zbog toga što su nepredvidljiviji i aktualna su pojava današnjice. Kroz studije slučaja u turizmu i kreativnim industrijama odabrani su poslovni subjekti koji imaju različit cilj poslovanja i koji su kroz kreativne vještine svojih zaposlenika uspjeli iskoristiti ranjivu situaciju za jačanje kredibiliteta. Naglasak je u radu stavljen na vanjske uzročnike krize.

Ključne riječi: kriza, krizni menadžment, krizni plan, turizam, kulturne i kreativne industrije

## **ABSTRACT**

This masters thesis deals with the topic of crisis-management in various areas of human activity and work and discusses the importance of implementing a crisis plan in the business of a business entity or organization. It is characteristic of such a period, a period of crisis, that it requires teamwork and good organization and the existence of a crisis plan. The most important role is played by management and employees with their skills and their ability to innovate to respond to crisis situations caused most often by external factors because they are much more demanding than internal because they are more unpredictable and current events. Through case studies in tourism and creative industries, business entities have been selected that have different business objectives and that have managed to use the vulnerable situation to strengthen their credibility through the creative skills of their employees. This master is focuses on the external causes of the crisis.

Keywords: crisis, crisis management, crisis plan, tourism, cultural and creative industries

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja Petra Ćurčić potvrđujem da je moj diplomski rad pod naslovom Funkcija, utjecaj i važnost implementacije kriznog menadžmenta u poslovnom svijetu - analiza studija slučaja te mentorstvom doc. dr. sc. Marte Borić Cvenić rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, rujan 2021.

Potpis

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	7
1.1. Struktura, cilj, metodologija i hipoteze rada.....	9
2. TEORIJSKI OKVIR KRIZE I KRIZNOG MENADŽMENTA.....	10
2.1. Definiranje krize i kriznog menadžmenta .....	10
2.2. Obilježja krize.....	13
2.3. Vrste, simptomi i uzroci krize .....	15
3. SPECIFIČNOST KRIZNOG MENADŽMENTA.....	17
2.1. Mjere sustava rukovođenja.....	18
3.2. Modeli procesa kriznog menadžmenta .....	19
3.3. RPD model odlučivanja u kriznim situacijama .....	21
4. KRIZNO PLANIRANJE I KOMUNICIRANJE .....	23
4.1. Izrada kriznog plana .....	23
4.2. Studija slučaja: definiranje kriznog plana u slučaju pljačke u Hotelu Paradise Resort Gold Coast.....	24
4.3. Krizno komuniciranje .....	24
5. KRIZNO UPRAVLJANJE U DJELATNOSTI TURIZMA.....	27
5.1. Turizam kao gospodarski učinak.....	27
5.2. Razvoj turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj .....	29
5.3. Vrste kriza u turizmu .....	31
5.4. Studija slučaja terorističkog napada s učincima na destinaciju.....	32
5.5. Utjecaj financijske krize 2008.-2009. na razvoj turizma.....	34
5.6. Strategija razvoja Republike Hrvatske do 2030. godine s obzirom na novije krizne situacije u zemlji s naglaskom na turizam .....	35
6. KULTURNE I KREATIVNE INDUSTRIJE U KRIZNOM RAZDOBLJU .....	38
6.1. Studija slučaja kulturnih i kreativnih industrija – Muze d.o.o.....	40
6.2. Studija slučaja kulturnih i kreativnih industrija – Muzej čokolade Zagreb.....	42
7. MENADŽMENT PROMJENA I KREIRANJE NOVIH STRATEGIJA U UVJETIMA NEIZVJESNOSTI I KRIZE.....	45
7.1. Strategija plavog oceana.....	47
7.2. Studija slučaja – plavi ocean na primjeru proizvoda Teta Violeta .....	49
7.2.1. Ponašanje tvrtke Violeta u kriznim vremenima.....	50
8. RASPRAVA – ANALIZA HIPOTEZA .....	53

9. ZAKLJUČAK.....	54
10. LITERATURA.....	55
11. PRILOZI.....	58

## 1. UVOD

Svaka je kriza izazov za poslovanje poslovnog subjekta bez obzira na njegovu profitabilnost ili područje rada. U ekonomiji je prihvaćeno značenje krize koje označava stanje upitnog opstanka poslovnog subjekta i stupnja ugroženosti njegove egzistencije. Primarni su oni ciljevi koji su egzistencijalni, a to su: *očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku, postizanje minimalnog dobitka te stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha* (Osmaganić Bedenik, 2010: 101). Krize mogu dovesti do nove orijentacije poslovanja, odlučuju o promjeni ponašanja ljudskog resursa te preispituju aktualne poslovne ciljeve. Krize se ne odnose samo na menadžment i zaposlenike poduzeća, već i vanjske zainteresirane skupine (*stakeholdere*) kao što su: kupci, dobavljači, ulagači, lokalna zajednica i financijske institucije. Uzroci su tome različiti te se prilikom njihova pojavljivanja poslovni subjekti mogu naći u ranjivoj poziciji iz koje mogu izvući najbolje za jačanje svog tržišnog položaja ili može doći do poteškoća koje rezultiraju obustavom poslovanja. U pokušajima sprečavanja kriza i njezine kontrole, poslovni su subjekti relativno uspješni, no unatoč ogromnom napretku ljudskog znanja i moći suvremene tehnologije, krize dovode u pitanje kompetentnost ljudi ilegimitet institucija *koje nisu spriječile takve destruktivne događaje ili makar umanjile njihove razarajuće posljedice* (Kešetović i Toth, 2012:9). Kako se razvijala znanost i znatiželjnost ljudi za nečim novim tako su se pojavila prva nastojanja za opisivanjem, klasificiranjem i razumijevanjem krize zbog pronalaska prihvatljivog načina kriznog upravljanja. Rješenje se pronašlo u kriznom menadžmentu koji *kao znanstveno-teorijska disciplina i racionalno osmišljena praksa ozbiljno stupa na povijesnu scenu tek u drugoj polovici XX. stoljeća* (Kešetović i Toth, 2012:12). Ta disciplina radi na predviđanju kriznih situacija i kreira planove za njihovo sprječavanje i izuzetno je bitna u cjelokupnom poslovanju poduzeća. Može se reći kako je krizni menadžment sredstvo ili alat koje poslovni subjekti koriste u namjeri da prije svega razumiju događanja oko sebe te da učine sve kako bi spriječili destruktivne pojave u svojoj organizaciji. Jednom se od najosjetljivijih grana gospodarstva na vanjske uzročnike krize poput terorizma, rata, ekonomske nestabilnosti, smatra grana turizma. Svaka prijetnja pa i ona najmanja predstavlja potencijalno veliki problem za destinaciju ili privatni subjekt koji se bavi pružanjem usluga za strane ili domaće goste. Turisti će se zbog straha od neke ugroze okrenuti drugom, ali sličnom tržišnom segmentu jer im je prilikom odabira mjesta za odmor važan osjećaj sigurnosti. Pored toga što je najosjetljivija grana, turizam je prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (UNWTO) najvažniji gospodarski segment koji čini preko 10% svjetskog BDP-a i u funkciji zapošljavanja čini 1 od 10 poslova na svijetu. Turistička industrija ima udjel od 6% izvoza svih dobara i 30% izvoza



svih usluga vrijednosti od 1.5 milijardi dolara. Iako se na osnovu svega navedenog može zaključiti kako je krizni menadžment izuzetno bitan za stabilno poslovanje i funkcioniranje turizma kao sektora, relativno je malo radova koji se bave upravljanjem krize 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). Kao oprečnu pojavu turizmu, imamo kulturne i kreativne industrije koje su se u vrijeme ekonomske krize od 2008. – 2013. pokazale kao najotpornije industrije na vanjske uzročnike ranjivih situacija. To je zbog toga su ekonomski potencijali ovih industrija na zavidnoj razini jer zauzimaju značajan udio BDP-a u Europi te njihov značaj iz dan u dan sve više raste. Taj se značaj očituje kroz elastičnost kreativne ekonomije jer je otvaranje novih radnih mjesta u kulturnim i kreativnim industrijama u razdoblju između 2000. – 2007. bio u porastu od 3,5% te je nastavilo rasti 0,7% godišnje između 2008. i 2012. godine, iako je broj radnih mjesta u ostatku ekonomije Europske unije opao za 0,7% (Borić Cveniće, 2016: 121). „U idućoj je godini kulturni i kreativni sektor zapošljavao u prosjeku više mladih u dobi od 15 do 29 godina nego bilo koji drugi sektor (19,1% od ukupno zaposlenih u kulturnim i kreativnim industrijama, odnosno 18,6% u ostatku ekonomije“ (Borić Cveniće, 2016: 121). U poslovnom se svijetu tvrtke često nađu u kriznoj situaciji zbog utjecaja konkurencije na ciljanu nišu na tržištu. Zbog toga je u takvim situacijama potrebno razmišljati kreativno i tražiti vlastitu strategiju. Dobar je primjer kreativnog poslovnog promišljanja *Strategija plavog oceana* koja razvija posve novi pristup poslovanja temeljen na ideji napuštanja tradicionalnih strategija koje su svojstvene većini današnjih poslovnih subjekata koji su fokusirani na isti cilj i do njega žele doći na isti način. Njihov se prostor rada naziva crvenim oceanom jer se u određenom trenutku sukobe za mali komadić profita ili vidljivosti što nije dugoročno rješenje za uzlaznu krivulju poslovanja. Plavi je ocean prostor u kojemu se konkurencija čini sporednom jer se kreativnim potezima poslovni subjekt diferencira i stvara vlastito tržište u kojemu ne dolazi do sukoba. Umjesto dijeljenja postojeće potražnje za određenim proizvodom (npr. štrudle od smokava), strategija plavog oceana usmjerava se prema povećanju potražnje i odvajanju od konkurencije tako što radi novi proizvod na osnovu zahtjeva i kriterija potrošača (štrudla od čokolade).

Zbog svega je navedenog evidentno kako je formiranje kriznog plana i predviđanje poslovnih događanja koja mogu utjecati na stabilnost poduzeća izrazito važan segment poslovanja i napretka organizacije bez obzira na njezinu orijentiranost na tržištu ili svrhu osnivanja. Svaki menadžer, koji je odgovorna osoba u poduzeću, treba biti fleksibilan biti ispred događaja iz okoline kako bi mogao pripremiti kolege, tj. tim na pravovremenu reakciju i smanjiti krizne

posljedice. Takvo je razmišljanje definirano kao: „*skup aktivnosti koje su usmjerene na prepoznavanje unutarnjih i vanjskih razloga nastanka krize, prepoznavanja ranih simptoma kriznih situacija te odabir strategije koja će se implementirati s ciljem rješavanja krize u poduzeću*“ (Lovrinčević, Glamuzina i Kružić, 2013). Odgovorna osoba treba imati povjerenje tima i uprave kako bi kroz delegiranje zadataka i dobru koordinaciju rada postigla krajnji cilj uz minimalni rizik jer u poslovanju apsolutna sigurnost ne postoji. To je još jedan od razloga zašto je važno raditi na promociji važnosti kriznog menadžmenta i njegovog učinka na profit poslovnog subjekta.

### 1.1.Struktura, cilj, metodologija i hipoteze rada

Rad se sastoji od 9 poglavlja kroz koje se definira pojam krize, donosi se prikaz nastanka kriznog menadžmenta i njegove faze te se iznose mišljenja o tome koliko je moguće ranjive situacije predvidjeti i pravovremeno reagirati na njih. Iznose se i stavovi poslovnih subjekata te se opisuje njihovo ponašanje u neizvjesnim vremenima. Rad se temelji na istraživanju primjera iz prakse, analiziranju knjiga i znanstvenih radova objavljenih na ovu tematiku koristeći se znanstvenim metodama analize, sinteze, komparacije, dedukcije i indukcije. Pored istraživanja simptoma, uzroka i vrsta krize, ovaj diplomski rad donosi prijedloge za bržu prilagodbu i bolju reakciju poslovnih subjekata kroz krizno planiranje i komuniciranje.

Cilj je ovoga rada ukazati na važnost postojanja i kreiranja kriznih planova, praćenja događanja u okruženju te reagiranja na njih odgovarajućom strategijom rada. Iz ovako definiranog cilja postavljene su sljedeće hipoteze:

H 1: Krizne situacije različitim intenzitetom djeluju na pojedine djelatnosti i poslovne subjekte.

H2: Praćenje činitelja vanjske okoline i kreiranje kriznih planova nužno je za uspjeh poslovnog subjekta bez obzira na djelatnost kojom se bavi.

H3: Reakcija menadžmenta utemeljena na kreativnosti i inovativnosti te odgovarajuća strategija temeljni su preduvjet izlaska iz krizne situacije bez obzira u kojem se životnom ciklusu poslovni subjekt nalazi.

## 2. TEORIJSKI OKVIR KRIZE I KRIZNOG MENADŽMENTA

Globalizacijski su trendovi obuhvatili cijeli svijet i stvorili kompleksan sustav koji u svojim pojavnostima stvara međuovisan odnos u kojemu je nemoguće ignorirati promjene i stvoriti ravnotežu. Ti su trendovi inovativni, kreativni i temelje se na znanju te prolaze kroz turbulentna vremena i neizvjesno konkurentsko okruženje iz kojih mogu nastati krize. Takve situacije mogu rezultirati nepopravljivom štetom ili stvaranjem većeg kredibiliteta u društvu (Legčević i Taučer, 2014: 199-200). U društvima, kakva god ona da jesu, normalan tijek života i rada isprekidan je povremenim kritičnim epizodama koje dovede u pitanje način na koji ljudi razumijevaju svijet i pogađaju sve gospodarske subjekte, institucije, organizacije, ali i čovjeka kao osobu. Ta su pitanja nerijetko praćena osjećajima nesigurnosti i prijetnje te zahtijevaju promjenu. Krajnji je produkt kritičnih epizoda kriza koja može biti uzrokovana prirodnim silama (potresi, tsunamiji, olujni vjetrovi, bujične kiše, snježne oluje, lavine, epidemije i sl.), konkurencijom koja se kroz različite načine smatra neprijateljem poslovnog subjekta, namjernim negativnim akcijama okoline ili članova društva (međunarodni sukobi i rat, teroristički napadi), ljudskim pogreškama u različitim sektorima organizacije *ali njihovi korijeni mogu biti i u lošem funkcioniranju sociotehničkih i administrativnih sustava (slomovi infrastrukture, industrijski akcidenti, ekonomske krize i politički skandali)* (Kešetović i Toth, 2012: 9).

### 2.1. Definiranje krize i kriznog menadžmenta

Pojam krize izaziva negativne konotacije kod ljudi jer se veže uz neizvjesno, dugotrajno i ranjivo vrijeme čiji rezultat može utjecati na njihov opstanak. Prema Hrvatskom leksikonu, podrijetlo se riječi kriza nalazi u latinskom jeziku te dolazi od riječi *krisis* što označava sveobuhvatnu nestabilnost u uređenoj cjelini praćeno osjećajem neizvjesnosti i straha. Nerijetko dolazi do miješanja izraza i izjednačavanja drugih pojmova s pojmom krize što dovodi do neispravne široke upotrebe naziva, a primjeri su: *katastrofa (disaster)*, a označava *nesreću uzrokovanu prirodnim faktorima i izvanredna (hitna) situacija (emergency)* (Kešetović i Toth, 2012: 38). Razlika se može napraviti i na obuhvatu nestabilne situacije, pa tako imamo krize poput globalnog zatopljenja ili ekonomske krize koje su svjetske i pogađaju veliku cjelinu te imamo one druge koje možemo nazvati regionalne ili nacionalne jer pogađaju određena društva, ustroje ili sustave *poput krize sustava vlasti u arapskim zemljama početkom 2011. godine.* (Kešetović i Toth, 2012: 9). Bez obzira na razlike koje su ranije spomenute, sve se nestabilne situacije sastaju u jednom, odnosno zajedničko im je da dolaze neočekivano i stvaraju prijetnju.

Imajući to na umu, javlja se pitanje je li moguće i u kojim razmjerima pripremiti osobe, društva ili organizacije na to razdoblje te utjecati na obujam posljedica? Aktivnosti se mogu poduzeti kroz postavljanje krizne komunikacije koja će doprijeti do svakog člana nestabilne situacije. Struka obično daje savjet kako je u kriznom stanju najbolje ostati pribran, realan te da je od izuzetne važnosti iskreno plasirati informacije kako u javnost tako i kroz unutarnje ustrojstvo organizacije. To znači da: „*Prema javnosti i medijima, onaj tko se našao u krizi mora postati izvor informacija. Time se smanjuje buka u komunikacijskom kanalu, a i smanjuje se mogućnost špekulacija*“ (Poslovni puls). Takav je oblik komunikacije kroz svoje poslovanje primijenila tvrtka Toyota kada joj se u proizvodnji potkrala greška na određenim modelima automobila zbog čega se javilo nezadovoljstvo klijenata čime se poljuljalo njihovo povjerenje u spomenuti brend. Krizni događaj za medije predstavlja vijest koja je neočekivana, nepoznata i neizvjesna te kao takva traži veliku pozornost gledatelja. Plasiranjem takve objave prenose se osnovne informacije na temelju kojih se stvara šira slika o samoj situaciji i zbog toga je izuzetno važnost da objava bude istinita. Poznato je koliko su danas masovni mediji važni akteri komunikacijskog procesa i da je njihov domet vrlo širok, no usprkos tome, zabrinjava činjenica da kao takvi *zanemaruju svoju odgovorno-društvenu funkciju u korist komercijalnih efekata* (Perinić, 2008: 1). To je za društvo i okolinu u kojoj djeluju pogubno i otežavajuće jer percepcija stvari nije stvarna, a ako je percepcija iskrivljena onda i reakcija na događaj ne može biti adekvatna. Postoje razne inicijative za sprječavanje lažnih vijesti i podataka jer se spoznalo koliki problem nastaje ako se u društvu stvori bespotrebna panika ili suprotno, opuštena atmosfera kada nije prikladna. Primjerice, Donald je Trump koristio društvenu mrežu Twitter kako bi komuniciramo s građanima Amerike, ali i cijelog svijeta jer je na svom profilu imao preko 99 milijuna pratitelja. Pojavom je pandemije Covida-19, početkom 2020. godine, objavljivao statute u kojima je iskazivao mišljenje o nepostojanju zaraze te je dijelio savjete o ubrizgavanju dezinfekcijskog sredstva u organizam kako bi se zaštitili od virusa. Vrhunac je dosegao kada je nakon izgubljenih izbora 2021. od Joea Bidena pozivao na nasilje što je rezultiralo masovnim pobunama građana na Kaptolu gdje je bilo smrtnih slučajeva. Nakon toga je njegov profil trajno ugašen s Twittera. Prema ovakvim je i sličnim situacijama nastala zanimljiva definicija krize kao požara koja glasi: „*Krize počinju potihom, u nekom zakutku. Osjetite li miris dima i na vrijeme uočite vatru spriječit ćete krizu širih razmjera. Ako ništa ne poduzmete, problemi koji su tinjali mogu se razbuktati u požar*“ (Lucke, 2005:18).

Promatrati se krizu može kroz različite aspekte što je razlog velikog broja različitih definicija kriznih situacija. Cristine M. Pearson i Judith A. Clair, američke su teoretičarke koje takve situacije promatraju kroz korporativni aspekt. One daju mišljenje prema koje je organizacijska

kriza *događaj niske vrijednosti i visokoga učinka koji prijete životnoj snazi organizacije, a očituje se prema nejasnoći uzroka, posljedica i sredstava za postizanje rješenja* (Pearson i Clair, 1998.: 609). Dakle, uzrok je nejasan te se prema tome takve pojave karakteriziraju kao nisko vrijedne zbog čega se ostavljaju po strani što kasnije rezultira požarom, odnosno visokim učinkom. Uz definicije se još kriznim aspektima pridodaju dva koncepta: dijalektički i ambivalentan. Pojednostavljeno, krizni aspekti prema konceptu mogu biti ugrožavajući i perspektivni, odnosno destruktivni i rekonstruktivni (Kešetović i Toth, 2012: 13). Moguće je ostvariti dva rezultata, prvi je najprofitabilniji i najperspektivniji u tom trenutku za cijelu organizaciju ili društvo, a drugi dovodi do pretjeranog zaduživanja, nemogućnosti kreiranja strategije i na koncu propasti. Kako bi se spriječio drugi rezultat razvila se nova disciplina poslovanja koja se naziva krizni menadžment.

„*Krizni menadžment obilježava intenziviranje sredstava i metoda potrebnih za ovladavanje kriznom situacijom i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta* (Legčević i Taučer, 2014: 202).“ Kroz tu se disciplinu radi na oblikovanju postupaka, dogovora i odluka koji su bitni za sprječavanje razvoja krize te obuhvaća organizaciju, pripreme, mjere i raspoređivanje resursa za njeno savladavanje. Postoje dvije vrste kriznog menadžmenta: preventivni i reaktivni. Kada se govori o aktivnostima sprječavanja krize, tada je riječ o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu, dok se u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize govori o reaktivnom kriznom menadžmentu. Njegova su glavna obilježja jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili uspjeha (Legčević i Taučer, 2014: 202). Odgovorne osobe u organizaciji rade na kreiranju strategije kao odgovora na krizu zbog očuvanja ugleda i reputacije poslovnog subjekta. Odgovorne su osobe najčešće menadžeri koji su lideri određene skupine djelatnika koji su zaduženi za pronalazak rješenja ili predviđanje rizika. Ugled je organizacije izuzetno važan resurs koji se održava na zapošljavanje stručnih osoba kako u dislociranim poslovnicama tako i u upravi, cijenu dionica, pa čak i prodaju (Tomić i Milas, 2006: 144). Tomić i Milas razlikuju četiri vrste strategija:

1. *Strategija poricanja*: tvrdi da nema krize ili pokušava dokazati da organizacija ne snosi odgovornost za krizu
2. *Strategija umanjenja*: minimaliziranje organizacije odgovornosti
3. *Strategija ponovne izgradnje*: organizacija se ispričava za nastalu krizu
4. *Strategija pojačanja*: ističu se dobre karakteristike iz prošlosti te se daju pohvale poslovnom subjektu

U kriznom je menadžmentu dozvoljeno služiti se kombinacijom spomenutih strategija sve dok one nisu kontradiktorne.

Iako je važnost kriznog menadžmenta izuzetno velika u svakoj sferi čovječanstva ipak je riječ o mladoj disciplini koja je nastala u političkoj sferi. Prema istraživanju stručnjaka, tvrdi se da je američki predsjednik Keneddy prvi upotrijebio taj izraz tijekom Kubanske krize 1962. godine. Upotrijebivši izraz kriznog menadžmenta Keneddy je nastao iskazati situaciju upravljanja jednom ozbiljnom izvanrednom situacijom (Kešetović i Toth, 2012: 53). Kao i kod pojma krize, tako i ovdje dolazi do podudarnosti izraza s drugim pojmovima kao što su: problemski menadžment, rizik menadžment, sigurnosni menadžment, menadžment katastrofe, civilna zaštita i upravljanje kontinuitetom poslovanja i slično.

Važan segment kriznog menadžmenta čini krizno planiranje koje ima centralnu ulogu u organizaciji i djelatnosti cjelokupnog menadžmenta od njegovog početka. Planiranje se smatra osnovom za svaki poslovni pokret te se smatra kako bez njega nema dobrih rezultata.

Već je ranije navedeno kako je svaka kriza pojava za sebe, nije ju moguće ponoviti ili planirati što stvara probleme kod formiranja kriznog plana. Želja je svakog poslovnog subjekta definirati jasan i precizan plan koji će biti iskoristiv u potrebi, no to je po pitanju krize i njezine nepredvidljivosti skoro pa ne moguće jer je u stvarnosti većina stvari nedorečena te se tu zahtjeva kreativnost odgovornih osoba. „*Rješenje nikako nije napuštanje kriznog planiranja, jer je bolje imati i najgori krizni plan nego nemati nikakav*“ (Kešetović i Toth, 2012: 10). Ovim se citatom ističe važnost menadžerske funkcije planiranja, ali se zanemaruje važnost plana. Plan je u poslovanju izuzetno bitan jer se iz njega mogu iskoristiti ideje ili strategije za korporativno ponašanje i reagiranje. Iz svega se navedenog logično može zaključiti kako je u poslovanje važno implementirati strateško predviđanje uz kojeg se trebaju uložiti maksimalni ljudski, ali i drugi resursi kako bi spremnost poslovnog subjekta bila što veća. To se može postići „*razmatranjem idealno tipski principa i standarda kriznog planiranja, a posebno posvećivanjem pažnje teškoćama u kriznom planiranju - u prvom redu tenzijama između idealne pripremljenosti na krizu i realnosti same krize*“ (Kešetović i Toth, 2012: 15).

## 2.2. Obilježja krize

Krizu kao pojavu ili događaj odlikuju neke karakteristike. Iako se najčešće opisuje kao jedinstvena i neponovljiva, prema literaturi postoje neka zajednička obilježja svim kritičnim epizodama, a to su: prijetnja, vremenski pritisak i nesigurnost.

Pod prvim se podrazumijeva kriza kao prijetnja. Ona se javlja onda kada su ključne vrijednosti poput života ili zdravlja, kao i opstanak veće društvene cjeline ugroženi. Kriza kao prijetnja postaje dublja kada joj se doseg ugrožavanja povećava. Primjerice, prirodne katastrofe kao što su:

poplave, potresi ili požari, izazivaju dubok osjećaj krize *jer nose prijetnju smrću, povredama, materijalnim razaranjima i sigurnosti ljudi* (Kešetović i Toth, 2012: 42). Kada se pojavi realan problem ili rizik u organizaciji ili okolini tada nastupa drugo obilježje krize – vremenski pritisak. U takvim se situacijama zahtjeva od menadžmenta i kriznog tima brza reakcija i prilagodba na postojeće stanje. Percepcija je krize praćena visokim stupnjem nesigurnosti o mogućim posljedicama krize kao prijetnje kada se javljaju pitanja: *Što se upravo događa i što je dovelo do ovoga? Koliko je situacija loša?* (Kešetović i Toth, 2012: 42). Sva su tri obilježja prisutna u svakoj kriznoj situaciji i ne isključuju jedan drugog.

Pored navedenog, mogu se izdvojiti i sljedeća obilježja po kojima je kriza:

- sveprisutna – apsolutne sigurnosti nema, krizna situacija može nastati u bilo kojoj sferi života ili poslovanja
- prekretnica u razvoju uređene cjeline i događaja
- potencijalna smetnja u razvoju korporativnih ili privatnih vrijednosti i ciljeva
- točka odlučivanja – ovo ju obilježje razlikuje od katastrofe koja nanosi štetu odmah
- ako se na vrijeme otkrije, upravljiva, tj. može se utjecati na nju
- pojava ili događaj s različitim ishodom koji nužno ne mora biti loš
- odvija se kroz proces jer ima početak, vrhunac i kraj
- nije fokusirana samo na jedno okruženje, već utječe i na stakeholdere
- vrijeme donošenja odluka koje su presudne za budućnost
- utječe na organizacijsku kulturu i odnose među zaposlenicima (Kešetović i Toth, 2012: 42).

Ovisno o stupnju opažanja sudionika krizne situacije, stupnju posljedica i vremenskoj dimenziji krize, postoje 3 etape procesa krize a to su: potencijalna, latentna i akutna etapa (Osmaganić Bedenik, 2010: 104). Pod potencijalnom se krizom ne misli na stanje krize već da njezinu najavu, odnosno mogućnost nastanka. Uglavnom se to odnosi na poslovne odluke, mjere ili aktivnosti koje se poduzimaju u tom vremenu te u kombinaciji s nepovoljnim raspletom uzrokuju ili pojačavaju kriznu situaciju. Druga je etapa latentna u kojoj su se potencijalne mogućnosti razvile u opasnost, ali zbog toga što je skrivena nemoguće ju je identificirati i odrediti joj uzrok. Kroz istraživanja se došlo do rezultata prema kojem se za spoznaju latentne krize koriste senzibilniji instrumenti, kao što je indikator ranog upozorenja. *Kod latentne krize ima dovoljno prostora da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja (SWOT analiza)* (Osmaganić Bedenik, 2010: 104). Akutna je kriza posljednji stadij razvoja procesa krize. U toj su etapi simptomi nesmetano

vidljivi kako u podacima tako i u poslovnim situacijama. Ono što ova etapa podrazumijeva jest malo vremenski ograničenije teiznadprosječan pritisak za djelovanje jer su nužne brze i ispravne odluke uz istovremeno ograničenje adekvatnog djelovanja. Zaključno se može reći kako je posljednja etapa kriznog procesa važan generator promjena u okruženju u kojem se javi te je glavna kočnica u ostvarivanu primarnih ciljeva poslovnog subjekta bitnih za njegov opstanak (Osmaganić Bedenik, 2010: 105).

### 2.3. Vrste, simptomi i uzroci krize

Kada se poslovni subjekt ili neka druga zajednica, organizacija ili okruženja nađu u kriznoj situaciji prvo pitanje koje im se javlja jest: *Što je uzrok tome i kako se nisu ranije prepoznali simptomi?* Kompleksnost toga leži u tome što uzroci krize mogu biti različite naravi, *poput lomova na tržištu kao što je naftna kriza, zatim promjena navika potrošača uslijed recesije i neimaštine, epidemije, rat, tehnološki razvoj i mnogi drugi* (Legčević i Taučer, 2014: 201). Uzroci se kao i vrste kriza mogu podijeliti na: vanjske i unutarnje.

Kako se i po samom nazivu može zaključiti, vanjski uzroci nastaju izvan poslovnog subjekta ili druge vrste organizacije. Takvi su uzroci najčešće oni koji nastaju u prirodi poput prirodnih katastrofa i nesreća, ili drugih utjecaja iz okoline kao što su: političke i društvene promjene (karakteristične za državna i gradska poduzeća), gospodarske krize i recesije te promjene na tržištu (mogu biti očekivane ako menadžment realno prati događanja u okolini).

Nasuprot vanjskim, unutarnji su uzroci oni koji nastaju unutar jednog poslovnog subjekta ili organizacije. Oni su često nevidljivi i zbog toga se na njih reagira prekasno, na primjer: loša podjela posla unutar odjela ili cjelokupnog poslovnog subjekta, poljuljani međuljudski odnosi, nemoralnost ili nestručnost uprave, korupcija, nepostojanje organizacijske kulture, loši uvjeti rada i odnosi sa zaposlenicima tenedostatak komunikacije (Tomić i Milas, 2006:140). Najbitnije je kod pojave uzroka krize na vrijeme ih prepoznati i reagirati na njih. O tome su u svome radu pod nazivom *Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta*(2014.) Legčević i Taučer dale komentar u kojemu navode kako je prvi korak u revidiranju uzoraka krize nužno prepoznati njihove izvore. Nakon toga dolazi zadatak sustavnog istraživanja tih izvora i uzoraka kako bi spriječili nastanak problema u budućnosti. U proces je revidiranja poželjno uključiti što više odjela i struka kako bi se dobili što vjerodostojniji rezultati.

Simptomi se krizne situacije u određenom okruženju mogu proučavati s obzirom na različite načine definiranja krize. *„Promatra li se poslovna kriza s aspekta ciljeva poduzeća, tada se govori o strategijskoj krizi, krizi uspjeha te krizi likvidnosti i s tim povezanim indikatorima*



*krize*“ (Osmaganić Bedenik, 2010: 108). Ne postoji jedna određena definicija simptoma krize, već su oni različiti i mogu nastati iz bilo koje globalne situacije: *ugrožavanje očuvanja platežne sposobnosti u svakom trenutku, nelikvidnost i smanjenje likvidnosti, neostvarivanje profita koji omogućuje stvaranje pozitivne ekonomske dodane vrijednosti, poslovanje s gubitkom, pad profitabilnosti i drugih pokazatelja poslovne uspješnosti, smanjivanje veličine prodaje i tržišnog udjela te relativna tehnološka inferiornost* (Osmaganić Bedenik, 2010: 108).

### 3. SPECIFIČNOST KRIZNOG MENADŽMENTA

Krizni je menadžment nova disciplina u poslovnom svijetu te je njegova primjena jako bitna u ovladavanju krizom. Njegovi su sastavni dijelovi slični kao i kod običnog menadžmenta. Prvo je i najvažnije krizno planiranje, a nakon njega dolaze krizno komuniciranje i krizno odlučivanje. U širem smislu, krizni menadžment ili krizno upravljanje, podrazumijeva široki raspon aktivnosti poduzeća koje se mogu primjenjivati prije pojave krize, tijekom njezina nastanka ili kroz učenje i proučavanje nakon pojave krize. Krizni se menadžment odvija kroz 3 etape, a one su redom:

1. anticipativno upravljanje krizom ili preventivno djelovanje koje označava uvođenje mjera opreza prije pojave krizne situacije
2. identifikacija krizne situacije;
3. reaktivno upravljanje krizom ili ovladavanje krizom (Osmaganić Bedenik, 2010: 109).

Posebnost je ove discipline u tome što se glavni problem, uzrok krizne situacije, javlja neočekivano, odnosno naglo. Njegovom se pojavom u redovima menadžmenta određenog poslovnog subjekta postavlja iznenadni zadatak koji ne odgovara standardnom procesu rada i njegovom prijašnjem iskustvu. U takvoj je situaciji najbitnije brzo reagirati i definirati protumjere kako bi se šteta svela na minimum. Analizirajući različite vrste funkcioniranja sustava upravljanja u kriznim, odnosno izvanrednim situacijama, može se izdvojiti niz njegovih posebnosti u usporedbi s funkcioniranjem tradicionalnih sustava rukovođenja. Krizni rukovoditelji trebaju održavati ravnotežu između potrebe za znanjem onoga što im je neophodno i potrebe da kontroliraju stvari koje se događaju. Krizne su situacije specifične po eksploziji informacija i komunikaciji jer nedostatak pouzdanih informacija može stvoriti velike probleme donositeljima odluka (Kešetović i Toth, 2012: 65).

Osim kriznog menadžmenta, za ovladavanje je izvanredne situacije od bitne važnosti krizni kontroling. Glavni su temeljni principi kontrolinga koordinacija i integracija koji u procesu poslovne krize imaju veliku važnost te su kao stručna pratnja uspješnog poslovanja nezamjenjivi u kriznim situacijama.

Kontroling ima ulogu u svakoj fazi ovladavanja krizom:

- kod etape anticipativnog ovladavanja kriznom situacijom uvodi upotrebu instrumenata preventivnog i proaktivnog djelovanja;
- kod identifikacije iste pruža stručnu podršku u korištenju instrumenata
- kod reaktivnog upravljanja odgovoran je za transparentnost situacije, nastavak poslovanja te transparentnost strategijskih i operativnih posljedica (Osmaganić Bedenik, 2010: 109).

## 2.1. Mjere sustava rukovođenja

Prema Kešetoviću i Tothu (2012.) u znanstvenoj monografiji *Problemi kriznog menadžmenta* u sustavu rukovođenja, mjere se dijele na strateške i operativne. Strateške su one mjere koje su povezane s reorganizacijom trenutnog sustava rukovođenja te oblikovanjem i početkom rada nove strukture sustava koja će biti funkcionalna, organizacijom hitne službe, tj. kriznog tima, realizacijom novih protumjera te s formiranjem nove informacijske sredine i odgovarajućeg informacijskog sustava.

Strateški je pristup izuzetno bitan proces te je kroz njega nužno realizirati mjere:

- reorganizacije sustava rukovođenja
- osnivanje kriznog stožera
- reorganizacije postojećeg ili formiranje novog informacijskog sustava
- formiranje hitnih službi (Kešetović i Toth, 2012: 65).

Operativne (taktičke) mjere, nasuprot strateškim, ne mijenjaju temelje organizacijskih odnosa. Njihova je zadaća rukovođenje realizacijom standardnih funkcija koje su povezane s osiguravanjem neprekidnog rada sustava rukovođenja u novim, odnosno težim ili iznenadnim uvjetima. Kao osnovni cilj operativnih mjera nije zaustavljanje širenja izvanredne situacije ili otklanjanje posljedica takve situacije, nego osiguravanje funkcionalnog sustava rukovođenja u uvjetima krize i izvanredne situacije (Kešetović i Toth, 2012: 65).

Postoje različiti načini rukovođenja situacijom te oni najčešće ovise o osobinama rukovoditelja. S obzirom na to da je riječ o važnoj poslovnoj disciplini *leadership* ili vodstvo je definirano kao vještina donošenja i provedbe odluka, delegiranja zadataka koja je izuzetno bitna kako za organizacijski tako i za osobni uspjeh. Moglo bi se i pojednostavljeno reći kako je vodstvo *znanost, umjetnost i tehnika postajanja, nastajanja takve osobe ili organizacije sposobne ostvariti ciljeve koje ta osoba ili organizacija želi* (Bebek, 2005:15). Većinom se menadžment i vodstvo percipira kao isto, no među njima je razlika značajna. Vodstvo je dugotrajniji proces te mu je zadaća nadzirati u kojem se smjeru posao kreće i zbog čega. Menadžment je nešto detaljniji i precizniji jer označava način na koji se dolazi do ciljeva vizionarskog plana (Somervill, 2005:173). Vodstvo je dio menadžerskog plana bez kojeg menadžment ne bi mogao funkcionirati. Razlikuju se transakcijsko, karizmatičko i transformacijsko vodstvo (Horvat, 2007:252). Transakcijsko vodstvo temelji se na nagrađivanju zbog postignutih rezultata, dok se karizmatičko vodstvo temelji na samopouzdanju i vizionarstvu. Vizije se uglavnom odnose na poboljšanja i promjene u svim područjima poslovanja – organizacijske strukture, kulture, strategije i sl. I kao posljednje, transformacijsko vodstvo je ono koje u načelu zaposlenicima

ukazuje na njihovu važnost i bit njihovog posla i performansi, poštujući istovremeno njihove osobne potrebe i osobni napredak (Legčević i Taučer, 2014: 202- 204).

Svaka organizacija odabire vlastiti stil vodstva i kreira vlastitu organizacijsku kulturu. U idealnim uvjetima takve vrijednosti bivaju ispoštovane, ali se problemi javljaju kada dođe do negativnih utjecaja na poslovanje, odnosno kada se javlja izvanredna situacija. Tada se tradicionalne vrijednosti trebaju prilagoditi novoj situaciji. U nastavku je u tablici prikazan razlika između tradicionalnog stila rukovođenja i rukovođenja u kriznim situacijama:

Tablica 1. Karakteristike stilova rukovođenja

TRADICIONALNI STIL RUKOVOĐENJA	STIL RUKOVOĐENJA U KRIZNIM SITUACIJAMA
Zaokružena cjelina s jasno definiranim ciljevima i zadacima za duže vremensko razdoblje	Fleksibilnost i agresivnost
Monostruktura	Polistruktura
Detaljne i točne informacije	Nepouzdana informacije
Nizak stupanj promjena	Visok stupanj promjena
Dominiranje socijalno-ekonomskih ciljeva i najvažniji su kriteriji funkcioniranja	Ciljevi su efikasnost, uspješnost u otklanjanju uzroka izvanredne situacije Kriteriji su minimalizacija vremena za postizanje ciljeva, minimum gubitaka (žrtava) pri otklanjanju kriznih situacija
Princip jedinstva ovlasti i odgovornosti	Kombinacija principa nedjeljivosti rukovođenja i podjele ovlasti i odgovornosti

Izvor: Arhipova, N. I. i Kulba, V. V., 1984. prema Kešetović Ž. i Toth I. (2012.) *Problemi kriznog menadžmenta*. Znanstvena monografija. Velika Gorica. Veleučilište Velika Gorica.

### 3.2. Modeli procesa kriznog menadžmenta

Brzo i efikasno reagiranja u kriznim događajima može biti ključno za razvoj organizacije, kao i dobra priprema i predviđanje kriznog događaja radi minimalizacije strategijskog iznenađenja. Postoje dva različita modela kriznog menadžmenta: reaktivni i proaktivni (Kešetović i Toth, 2012: 67). Proces se reaktivnog modela događa tek onda kada se kriza dogodi. Nastankom takve

situacije kroz reaktivni se model donose odluke i planovi, dok u proaktivnom modelu menadžeri predviđaju neke oblike kriza i rade na planovima prilagodbe za njih. Kroz proaktivni se model razvija analiza ranjivosti koja pomaže pri kreiranju plana postupanja u mogućim krizama. Koliko je ljudski faktor u tim modelima bitan govori izjava: „Menadžerske su odluke bitne jer procjenjuju je li isplativije investirati u planiranje za slučaj krize ili kasnije sanirati gubitke nakon krize u slučaju da takvih planova nije bilo.“ (Kešetović i Toth, 2012: 67) Proaktivno je upravljanje dobro za menadžere koji brinu o napretku poslovanja i budućnosti svoje organizacije jer se bavi stalnim ažuriranjem i revidiranjem točke ranjivosti. Proces kriznog menadžmenta zahtijeva iste pripreme kao i proces strateškog menadžmenta, a dijelovi su pripreme: proučavanje odgovarajuće literature koja je relevantna za takve situacije, SWOT analiza te procjena rizika (Kešetović i Toth, 2012: 68).

Federalna je agencija za upravljanje kriznim situacijama (FEMA) razvila procesni model kriznog menadžmenta u kojem grupira aktivnosti kriznog menadžmenta u četiri vremenski odvojene etape:

1. Ograničavanje (sprečavanje, izbjegavanje) – obuhvaća aktivnosti koje eliminiraju ili smanjuju šanse da dođe do razvoja krize ili umanjuju refleksije krize. Primjer ovoga vidamo u svakodnevnom životu, recimo ojačavanje krovova na kućama smanjit će oštećenja uslijed djelovanja olujnog vjetera ili će sustav odvodnih kanala umanjiti posljedice poplava.
2. Priprema (planiranje) – odnosi se na planiranje odgovora na krizu i na raspoređivanje resursa u funkciji učinkovitog odgovora.
3. Odgovor – obuhvaća vrijeme trajanja krize ili vrijeme neposredno nakon nastanka krize. Tijekom ove faze nadležni pružaju neophodnu hitnu pomoć žrtvama i nastoje smanjiti vjerojatnost budućih oštećenja.
4. Oporavak – traje dok svi sustavi ne dobiju uvjete gotovo normalnih stanja kakvi su bili prije nastanka krize. Recimo, grad može izmjestiti naselja koja su bila poplavljena, a na tom mjestu izgraditi parking. Taj je primjer prikaz kako oporavak može utjecati na ublažavanje budućih kriza (Kešetović i Toth, 2012: 68-69).

Za svaki je dobar krizni menadžment nužno osigurati sklad mjera i poruka te djelovanja i informacija. Cilj je djelovanja uspješno obnavljanje poslovanja, identifikacija krize i uklanjanje njezinih uzroka te prije svega učinkovita prevencija. Uzajamna ovisnost djelovanja i informiranja važno je gledište kriznog menadžmenta i ne smije se zanemariti (Legčević i Taučer, 2014: 205)

### 3.3. RPD model odlučivanja u kriznim situacijama

Odlučivanje je proces u kojem pojedinac ili organizacijsko tijelo na osnovi određenih informacija stvara procjenu između nekoliko mogućih rješenja te donosi odluku o daljim pravcima rada organizacije kao cjeline ili njezinih pojedinih organizacijskih jedinica i članova. Sastavni je dio svih osnovnih funkcija menadžmenta čiji je krajnji rezultat odluka (Kešetović i Toth, 2012: 121). Odluke mogu kreirati pojedinci zaduženi za to ili tim stručnjaka za određeno područje. Tako se razlikuje skupno i individualno odlučivanje. Individualno odlučivanje obilježava činjenica da odluke donosi jedna osoba odnosno pojedinac, a s druge strane ako u donošenju odluke sudjeluje veći broj pojedinaca riječ je o skupnom odlučivanju.

Važno je za krizne situacije i problemske situacije odabrati prikladan model za donošenje odluke (Barković,2009):

- A1 – autoritativna odluka (prva varijanta) - menadžer sam rješava problem i odlučuje koristeći dostupne informacije.
- A2 – autoritativna odluka (druga varijanta) - menadžer dobiva informacije od članova grupe, a potom odlučuje. Članovi grupe daju potrebne informacije, ne predlažu niti vrednuju rješenja.
- C1 – konzultativna odluka (prva varijanta) - menadžer razgovara o problemu pojedinačno s članovima grupe, upoznaje se s njihovim mišljenjima i sugestijama ali ih ne okuplja na zajednički sastanak kao grupu. Odluku donosi sam i ona može, ali i ne mora, održavati ideje i sugestije pojedinih članova.
- C2 – konzultativna odluka (druga varijanta) - menadžer razgovara o problemu s cijelom grupom i upoznaje se s njihovim idejama i sugestijama. Odluku donosi sam i ona može, ali i ne mora, održavati ideje i sugestije pojedinih članova.
- G – skupna odluka - menadžer razgovara o problemu s cijelom grupom, a odluke donosi grupa konsenzusom.

Iz navedene se podjele može zaključiti kako je kod donošenja odluka važno imati glavnu osobu, odnosno nositelja situacije i odgovornosti koji traži mišljenja drugih ljudi kako bi definirao najbolje rješenje za poslovanje organizacije. Bitno je napraviti koaliciju između racionalizacije, iskustva, istraživanja i probitka organizacije i njezinih zaposlenika.

Proces se odlučivanja u poslovanju odvija kroz šest etapa: prvo je identifikacija problema i definiranje zadataka, zatim dolazi snimanje i analiza postojećeg stanja, traženje odnosno generiranje alternativnih rješenja, vrednovanje alternativnih rješenja nakon čega slijedi završni dio - donošenje odluke, provođenje odluke i kontrola takve odluke.

Organizacijske su skupine kompleksne zajednice pojedinaca s različitim karakteristikama, vrijednosnim sustavima i ciljevima koji kao takvi trebaju djelovati složno. Zbog određenih se razlika u promišljanju i osobnosti unutar odjela mogu pojaviti odstupanja od složnog rada jer dolazi do nerazumijevanja i sukoba što otvara velike mogućnosti za nastanak unutarnje organizacijske krizne situacije (Kešetović i Toth, 2012: 122). Kroz istraživanja se došlo do činjenice kako se u situacijama u kojima postoji povećan vremenski pritisak, visoki ulozi ili visoka neizvjesnost, umjesto strukturiranih pristupa radije koriste intuitivni načini odlučivanja sukladno pristupu poznatom kao odlučivanje prepoznavanjem prve prihvatljive odluke (eng. *recognitionprimeddecision* – RPD) (Kešetović i Toth, 2012: 122). RPD je model prema kojem se donose brze i učinkovite odluke u složenim situacijama pod velikim pritiskom. U tom modelu donositelj odluke prikuplja moguće pravce djelovanja, uspoređuje ih s ograničenjima koja nameće situacija i bira prvi pravac djelovanja koji, s obzirom na postojeća ograničenja, nije odbačen. „*RPD model dobro funkcionira u uvjetima vremenskog pritiska kad se raspolaže djelomičnim informacijama, a ciljevi nisu jasno definirani*“ (Kešetović i Toth, 2012: 122). Po sličnom principu radi i model robusnih odluka (eng. *robustdecision*) koji predstavlja najbolji mogući izbor do kojega se može doći odbacujući sve neizvjesnosti u okvirima raspoloživih resursa.

## 4. KRIZNO PLANIRANJE I KOMUNICIRANJE

Planiranje je najbitniji menadžerski proces prema kojemu se definiraju sve ostale radnje unutar određene situacije. Kao faza kriznog menadžmenta planiranje se odnosi na raspoređivanje resursa kako bi se dobio što efektivniji rezultat i najčešće se razvija nastankom krizne situacije. Postoje i unaprijed definirani planovi, koji nisu toliko precizni, ali mogu poslužiti za nadogradnju u slučaju potrebe. Takvi se planovi definiraju na osnovu predviđanja i istraživanja moguće riznične situacije. Svaki plan treba biti jasan, trajan, fleksibilan kako bi se mogao testirati i modificirati u teškim okolnostima (Kešetović i Toth, 2012: 73). Svaka se organizacija za krizno razdoblje treba kontinuirano pripremati. Takva priprema podrazumijeva niz radnji od kojih su najznačajnije: *učenje iz iskustva, provođenje testova i simulacija radi pripreme za neugodna iznenađenja, unapređenje mrežnog učenja, personalnu uključenost lidera u pripremu, pažljivo i progresivno pripremanje kako bi se izbjegla iscrpljenost i osiguralo da krizni menadžment bude u centru organizacijskih procesa* (Kešetović i Toth: 2012: 74). Prilikom razvijanja plana naglasak je potrebno staviti na zaštitu ljudi, komunikaciju i smanjenje štete na postrojenju i opremi jer to najviše može pridonijeti smanjenju profitabilnosti. U sprječavanju potencijalne štete unutar poslovnog subjekta ne može sudjelovati samo jedan odjel ili pojedinac. Potrebno je uključiti različite funkcionalne dijelove na koje bi se moguća kriza mogla fokusirati kako bi se uspostavila odgovornost i lanac reakcije. Ti su dijelovi: operacije, financije, kadrovi – logistika, tehnička podrška i komunikacija (Kešetović i Toth, 2012: 74).

### 4.1. Izrada kriznog plana

Svako planiranje kao za svoj temelj ima plan u kojemu su definirane osnovne radnje za razvoj procesa. Kao ključan dio kriznog planiranja ističe se plan kriznih operacija. Riječ je o planu u kojem su svi elementi međusobno povezani i koji nudi rješenje za izlazak iz neizvjesne situacije (Kešetović, 2016). Oni se temelje na principima (Kešetović i Toth, 2012: 74):

- a. koristiti postojeća znanja u organizaciji i njezinoj okolini i ne komplicirati situaciju
- b. koristitiiskusne ljude iz vladina i privatnog sektora, podržavati razne ideje
- c. koristiti postojeće organizacijske strukture
- d. istraživati
- e. identificirati raspoložive resurse i mogućnost njihova pronalaska



#### 4.2. Studija slučaja: definiranje kriznog plana u slučaju pljačke u Hotelu Paradise Resort Gold Coast

Odmaralište je *Paradise* osnovano prije četiri desetljeća u Australiji. Prvotni mu je naziv bio Ocean Blue te je imao 409 soba, a od dodatnog sadržaja u ponudi su imali: pekarnicu, frizerski salon i noćni klub. Odmaralište je 2010. godine kupila obitelj Melbourne iz Zagabe-a koja je tijekom sljedećih 5 godina uložila 6 milijuna dolara u obnovu vodenog parka, otvorenog bazena, gostinskih soba i brojnih objekata, uključujući instalaciju prvog australskog hotela za klizanje na ledu. Trenutni je vlasnik odmarališta dr. Jerry Schwartz koji je, uloživši 12 milijuna dolara, prilagodio *Paradise* za obiteljske odmore. S obzirom na sve navedene značajke, odmaralište je jako dobro pripremljeno za sve neprilike koje mu mogu izazvati ranjivu situaciju u javnosti. Menadžment je razvio krizne planove za različite situacije, a jedna od njih je pljačka. Definirane su procedure:

1. *ostati smiren,*
2. *ne gledati pljačkaša u lice, držati glavu spuštenom,*
3. *sljediti bez odugovlačenja naredbe pljačkaša, ne raditi ništa više ni manje,*
4. *ne intervenirati ili loviti pljačkaša,*
5. *identificirati pljačkaša najbolje moguće,*
6. *ne dirati ili premještati ono što je pljačkaš možda dirao,*
7. *prijaviti odmah menadžmentu,*
8. *ne raspravljati o događaju s ikim drugim dok policija ne dođe,*
9. *napisati opis događaja i pljačkaša što je prije moguće,*
10. *nazvati broj za hitne slučajeve.*

#### 4.3. Krizno komuniciranje

Krizno je komuniciranje važno isto koliko i proces upravljanja krizom, odnosno njezino rješavanje. Krizno komuniciranje označava prikupljanje informacija potrebnih za etapu kriznog odlučivanja, ali je isto tako bitno za usmjeravanje poruka prema ciljanoj javnosti, odnosno zaposlenicima, dobavljačima, medijima i svim ostalim zainteresiranim stranama (Tomić i Milas 2006: 143). Dakle, krizno komuniciranje stvara novu sliku poslovnog subjekta ili se trudi održati već postojeće dobre asocijacije na njega. Zadaća je djelatnika koji se bave komunikacijom i odnosima s javnošću surađivati s menadžmentom te u dogovoru s njim definirati tip krize koje se javlja ili već postoji. Pojavom krizne situacije mogu se razviti dvije uporabe pojma krizne komunikacije i to informacije i kao strategije.

Krizna komunikacija koja se koristi kao strategija referira se na potrebu prikupljanja i širenja informacija tijekom određene krize (Coombs, 2005.: 221). Ova se teorija fokusira na uporabu strategija kao odgovor na krizu sa svrhom očuvanja reputacija organizacije. U svakoj se ozbiljnoj organizaciji ili poslovnom subjektu nalazi odjel koji se bavi komunikacijom. Svrha je postojanja takvog odjela stvarati vezu između organizacije i javnosti, odnosno bit je kreirati povjerenje i pozitivnu reputaciju na ime ili brend poslovnog subjekta o kojem je riječ: „*To znači da u takvoj komunikaciji nemamo pravo spekulirati o nekim činjenicama za koje nismo sigurni jesu li istinite.*“ (Tomić i Milas, 2006: 140) Neispravan je način u kriznim se situacijama ponašati kao da se ništa ne događa ili nastankom problema plasirati netočne informacije koje će se na kraju istraživati i u jednom trenutku mogu postati štetne. Komunikacija za vrijeme krize zahtijeva distribuciju informacija “u paketu” jer svako netransparentno širenje informacija može otežati koordinaciju cijeloga tima i tako produljiti postizanje željenog rješenja (Tomić i Milas, 2006: 140). Prije pojave situacije koja remeti kontinuiranost 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).

Iako se krize smatra izvanrednim stanjem koje mijenja status i položaj tvrtke, postoje teorije koje kažu kako je moguće predvidjeti događanja u okolini te se za njih pripremiti na vrijeme. U suštini se to može učiniti na tri načina:

1. sustavnim provođenjem kontrole unutarnjih i vanjskih procesa
2. dobro osmišljenom organizacijom unutarnjeg ustrojenja poslovnog subjekta kroz zapošljavanje novih ljudi, transparentnim idejama i slično.
3. definiranjem popisa vrijednosti poslovnog subjekta, odnosno promicanje kulture časti.

Osim ponašanja prije i za vrijeme krizne situacije, važno je slati pozitivne informacije i nakon završetka takvog stanja. Cilj je u javnosti prikazati novu stabilnost i jačinu kroz, primjerice nova ulaganja ili stvaranje novog tržišta. Tako bi se stvarala pozitivna slika poslovanja kroz medijska izvješća što je izuzetno bitno u očima potrošača ili potencijalnih klijenata te bi se neutralizirala šteta nastala utjecajima negativnih komentara za vrijeme krizne situacije. U takvoj se akciji krizno komuniciranje koristi za marketinške aktivnosti u vidu promocije. Za promociju se koriste i drugi marketinški instrumenti, a to je primjerice kreiranje novih proizvoda za određena tržišta koji se odlikuju većim vrijednostima kao što je otpornost, zatim orijentiranje na iskusnije partnere specifičnijih zanimanja jer ih u načelu krize manje plaše, uvođenje drugačijih proizvoda koji se neće diferencirati po cijeni već po nekim drugim

kriterijima poput kvalitete jer često za potrošače lako dostupna i nabavljiva roba nije simbol vrijednosti. Povjerenje se stječe kroz kvalitetu i funkcionalnost što je važan čimbenik u stvaranju pozitivnog poslovnog publiciteta.

Danas se najčešće za krizno komuniciranje koriste društvene mreže koje su sve više popularne u svim gospodarskim sektorima. Stvaraju se grupe, objavljuju pitanja i dijele savjeti o svim aktualnim događanjima te na takav način profili na društvenim mrežama postaju izvor novog znanja i simbol trenda. U 2020. godini, pojavom pandemije Covida-19, društvene su mreže postale središtem virtualnog života kroz koje su se dijele informacije o stanju i razvoju pandemije diljem svijeta. Ljudi su međusobno dijelili iskustva, fotografije i poruke informativnog sadržaja kako bi se dobila pomoć, iskazalo nezadovoljstvo ili pobudila svijest o bitnosti zbivanja koja su pogodila svakog čovjeka bez iznimke. Društvene su mreže koristili svi, pa tako i poslovni subjekti koji su nastojali na takav način povećati vlastitu vidljivost. Posebno su se u tome izdvojila kazališta koja su besplatno prikazivala predstave kako bi se uvukli u domove potrošača i povećali zanimanja ljudi različitih interesa. Tako su nastojali kriznu situaciju okrenuti u svoju korist, što je nekim pošlo za rukom. Primjerice, predstavu *Traži se novi suprug*, kazališta Kerempuh iz Zagreba preko Youtube kanala pogledalo je 9,1 tisuća ljudi, dok je taj broj za izvedbe uživo dvostruko manji.

## 5. KRIZNO UPRAVLJANJE U DJELATNOSTI TURIZMA

Glavna je gospodarska grana u većini zemalja turizam. Kao djelatnost turizam osigurava niz gospodarskih učinaka kao što su: *turistička potrošnja, investicije u turizmu, poboljšanje devizne bilance, povećanje zaposlenosti stanovništva, razvoj nedovoljno razvijenih područja i slično* (Petrić, 2007). Najvažniji su čimbenici sudionici, odnosno turisti koji su glavni izvor prihoda i temelj razvoja ove djelatnosti. Pored toga što su aktivni istraživači, turisti su danas zahtjevniji i iskusniji jer žele nova iskustva i znanja. Nisu im dovoljni samo osnovni paketi, primjerice za ljetni turizam – plaža, pijesak i more, već žele učiti o mjestu u kojem se nalaze, žele mirno okruženje i traže dodatni sadržaj. Ove su informacije najbitnije za turističko tržište koje takve zahtjeve treba pratiti kroz razvoj dinamike i u ponudi i potražnji tražiti kompromis i ravnotežu kako bi obje strane bile zadovoljene. Osobi koja se bavi turizmom ili hotelijerstvom najvažnije je ostvariti profit i pridobiti gosta natrag, dok je turistu bitan cijeli dojam od usluge, krajolika, društvenog uređenja, kulture i prirodnih ljepota. Dakle, ponuda treba prati promjene u preferencijama potražnje (Rudančić-Lugarić i Gračan, 2016: 217). Kao najvažnija, ali i najranjivija gospodarska grana, turizam nerijetko trpi negativne posljedice kriznih situacija iz okruženja. Svaka, pa i ona najmanja opasnost može utjecati na dolazak gostiju u određenu destinaciju. Zbog toga nije bezvrijedno konstantno raditi na prezentaciji pozitivnih karakteristika određene destinacije i stvaranju imidža koje će biti prepoznatljivo široj masi. Zadaća je menadžera u turizmu: *prikupljati podatke, promatrati postoje li neki signali koji nagovještavaju nastanak krize, 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* (Rudančić-Lugarić i Gračan, 2016: 217). Nažalost, važnost ove vrste menadžmenta nije dovoljno prepoznata i razvijena u sektoru turizma iako je od izuzetne važnosti u mjerenju utjecaja krize na lokalnu turističku industriju, njezin opstanak i budućnost (Sönmez i Backman, 1992). Ova je djelatnost idealna za razvoj kreativnosti, novih ideja i pronalazak novih rješenja koji, ako su dobri, mogu imati značajan utjecaj za gospodarstvo cijele zemlje samo je bitno oslušivati potrebe i poraditi na ostvarivanju konkurentne prednosti u odnosu na konkurenciju.

### 5.1. Turizam kao gospodarski učinak

Turizam se smatra jednom najmasovnijih, najdinamičnijih i najsloženijih društveno-ekonomskih pojava novijeg doba koja se kao takva smatra najbrže rastućom granom svjetske

ekonomije. Porijeklo se riječi nalazi u engleskom nazivu za putovanje “*tour*” koja kad se doslovno prevede označava kružno putovanje. Kasnije je iz tog naziva nastala izvedenica *tourist*, turist koja označava osobu koja napušta svoje mjesto prebivališta radi zabave, znanja, odmora i slično, na kraći vremenski period te se nakon toga ponovno vraća kući (Grgić 2013). Kako je riječ o djelatnosti koja je dinamična i promjenjiva, postoji niz definicija i kvalifikacija jer su se razvili različiti načini shvaćanja turizma. Pojedini teoretičari, poput Guvera i Feulera, turizam smatraju fenomenom koje je jedinstveno u modernom dobu jer usređuje ljudska bića, uvažava njihove potrebe za opuštanjem, promjenom i odmorom i nudi im mogućnost osobnog razvoja kroz učenje o prirodnim ljepotama i umjetnosti o mjestu u kojem se nalaze (Guyer i Feuler prema Rasheduzzaman, 2017:1284). Definiciju je turizma dala i Svjetska turistička organizacija (UNWTO) prema kojoj turizam: „*Obuhvaća aktivnosti osoba koje putuju i borave u mjestima izvan svog uobičajenog okruženja, ne više od jedne uzastopne godine, u slobodno vrijeme te u poslovne i druge svrhe.*“ (UNWTO prema Todd, 2012: 4)

No, nije svako putovanje turističko, te nije svaka osoba koja napušta svoje mjesto boravka turist. Postoje određeni kriteriji koje se trebaju zadovoljiti kako bi se putovanje moglo okarakterizirati kao turizam (prema Todd, 2012: 4):

1. dislokacija izvan uobičajenog mjesta prebivališta
2. svrha putovanja mora biti drugačija od samog posjećivanja mjesta
3. trajanje putovanja, prema kojemu se spominje samo maksimalno trajanje, koje obuhvaća i noćenje turista.

Turizam je moguće promatrati kroz pet elemenata koji se međusobno razlikuju, a to su: ljudski, tri geografska i industrijski element. Pod ljudskim se elementom smatraju turisti, tj. osobe koje napuštaju mjesto prebivališta te ostvaruju noćenje u drugom mjestu. Po drugim se elementom navode tri geografska obilježja, odnosno geografskim se elementima smatraju polazišna destinacija, tranzitna ruta i odredište. Turistička se industrija sastoji od turističkog marketinga, transporta turista, ugostiteljskih objekata, turističkih atrakcija, raznih turističkih usluga te regulacije u turizmu (Leiper, 1979: 396-401). Pored navedenih elemenata, turizam čine takozvani „igrači“, odnosno akteri bez kojih se proces putovanja ne bi mogao odviti. Glavni su akteri turisti, odnosno izletnici, zatim poduzeća i ostali poslovni subjekti, država domaćin te lokalna zajednica (Grgić, 2013). Lokalna je zajednica temeljno polazište za kreiranje usluge, odnosno turističkog proizvoda jer se kroz nju definira atmosfera mjesta i stvara dojam o destinaciji. Zajednica odlučuje o tome što je vrijedno pokazati gostima te je glavna u komunikaciji s turistima. S druge strane, izdvajanje većeg dijela osobnog dohotka za boravak u drugom mjestu ili destinaciji ovisi o općem gospodarskom razvoju zemlje prebivališta te

sveopćem bogatstvu i raspodjeli nacionalnog dohotka (Jadrešić, 1999:56). Lokalna zajednica u suradnji s turističkim djelatnicima na osnovu turističke potražnje koja je svake godine sve raznovrsnija i zahtjevnija, radi na poboljšanju turističke ponude, posebno ako se radi o novim receptivnim područjima. Pored razvijenih zemalja koje svoj turizam temelje na različitim tipovima poput poslovnog, ljetnog, ili zdravstvenog, manje razvijene ili nerazvijene zemlje žele unaprijediti nacionalne dohotke ulaganjem u djelatnost turizma. Nastoje plasirati turističku uslugu na kojoj će se temeljiti razvoj brenda i percepcija zemlje u očima posjetitelja stvarajući pritom snažnu konkurenciju i rast kvalitete turizma. Manifestacije su turizma vidljive kroz platnu bilancu zemlje tako što predstavljaju značajan izvor deviznih sredstava zbog čega se turizam smatra favoriziranom izvoznom granom. Jasno je kako ovdje nije riječ o običnom izvozu opipljivih dobara već se radi o takozvanom „nevidljivom izvozu“ jer se umjesto izvoza robe „uvozi“ potrošač čija potrošnja u destinaciji predstavlja osnovu deviznog priljeva. To su prednosti koje se smatraju relativno jeftinim i jednostavnim načinom stjecanja stranih valuta neophodnih za investiranje u razvoj. *„Kako se danas mnoge zemlje svijeta suočavaju sa problemima deficita platne bilance, međunarodni se turizam vidi kako pomoć u ublažavanju problema.“* (Bošković 2009: 24)

## 5.2. Razvoj turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj

Djelatnost se turizma u Republici Hrvatskoj smatra nositeljicom gospodarskog razvoja zemlje te snažim inputom nacionalnom dohotku. Iako tako važna, ova se djelatnost započela ozbiljnije razvijati potkraj osamdesetih godina prošlog stoljeća kada se kreću bilježiti prvi relevantniji podaci o turističkom prometu. Tih je godina posjećenost stranih i kretanje domaćih turista bila gotovo podjednaka te se njihov broj kretao oko 4 milijuna. Sredinom se devedesetih ta situacija izmijenila jer se broj stranih gostiju povećao (MINT, 2019: 17). Takva turistička slika Hrvatske dominira i danas jer prevladava broj stranih gostiju koji dolaze autom, a zatim avionom te su većinom orijentirani na hrvatsku obalu. Turizam u Hrvatskoj trenutno zapošljava veliki broj ljudi sezonski i za stalni rad te je izvor značajnih prihoda za više stotina tisuća privatnih iznajmljivača smještaja (Državni zavod za statistiku). Prema podacima Eurostata i HNB-a, krizna je 2020. godina završila s ukupno 7,8 milijuna turističkih dolazaka i njihovih 54,4 milijuna noćenja čime se doseglo oko 37% prethodne godine. U odnosu na 2019. godinu kada je udio prihoda od putovanja i turizma iznosio 10,5 milijardi prihoda, taj je broj u 2020. bio dvostruko manji. Unatoč nepovoljnoj situaciji uzrokovanom pojavom pandemije Covida 19, Hrvatska je bila u vrhu zemalja koje svoj BDP pune prihodima ostvarenim iz sektora turizma.

Druge su dvije države Cipar i Malta, čiji se postotak prihoda kreće oko 13-14%. Ovakav se funkcionalni ustroj nerijetko komentira kao nestabilan jer može uzrokovati ozbiljan ekonomski problem državama koje se previše oslanjaju samo na jedan izvor prihoda što je i dokazano 2020. godine. Ako se uzme u razmatranje Republika Hrvatska, riječ je o pretjeranom oslanjanju na turizam koji je najosjetljiviji na zbivanja u okolini i konkurenciju. Konkurentsko je okruženje Hrvatske snažno, ali se uspijeva istaknuti na destinacijskoj mapi zbog posebnosti kroz prirodne ljepote, čisto more, bogatstvo flore i faune, zemljopisni položaj, kulturno-povijesno nasljeđe, osjećaj sigurnosti, ljubazne domaćine i gastronomiju (Marić i dr, 2017: 312-313). U istraživanjima preferencija gostiju, od svih navedenih posebnosti turisti su izjavili kako najviše cijene osjećaj sigurnosti i da im je to u vrhu prioriteta prilikom odabira destinacije za odmor. Iz tog je razloga dobro što se na Republiku Hrvatsku gleda kao na: „... *zemlju niže vjerojatnosti pojave rizika na globalnoj razini te kao vrlo sigurnu destinaciju.*“ (Bagarić i dr, 2019: 218) Ovdje se ponovno može uzeti u obzir važnost kriznog menadžmenta i implementacija kriznog plana u razvoj sektora ili određenog poslovnog subjekta. Sigurnosni su izazovi s kojima se turističke destinacije suočavaju razni te se mogu spriječiti jedino kvalitetnim upravljanjem i predviđanjem istih. Osim sigurnosnih izazova, određene se destinacije mogu suočiti i s drugim problemima. Jedan je od njih sezonalnost i orijentiranost samo na jednu vrstu turizma s kojima se bori i Hrvatska. Najveći se promet odvija kroz ljetno razdoblje, a orijentiranost je isključivo na Jadran. Ovim se problemom bavio Ivan Kožić u radu *Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj?* gdje je napravio usporedbu Hrvatske s osam usporedivih zemalja (po geografskom položaju, klimatskim uvjetima i vrsti turizma), a one su Italija, Španjolska, Crna Gora, Grčka, Francuska, Portugal, Cipar i Malta te je zaključio kako hrvatski turizam pokazuje najvišu razinu sezonalnosti u odnosu na ostale države i to u ljetnim mjesecima. (Kožić, 2013) Primjera o osjetljivosti turizma ima jako puno, a za Republiku Hrvatsku je najveći pokazatelj osjetljivosti bio vidljiv 90-ih godina kada je došlo do naglog pada broja posjetitelja zbog početka Domovinskog rata što je predstavljalo sigurnosni problem za svakog posjetitelja. Već je na samom početku označena kao turistički nepoželjna destinacija, što je dobro utjecalo na zemlje poput Grčke i Turske koje nude sličan sadržaj i kvalitetu smještaja i koje su tih godina ostvarile porast prihoda iz sektora turizma. No, već nakon završetka rata Hrvatska se relativno brzo oporavila te je svake godine ostvarivala porast noćenja što je pozitivno utjecalo na imidž destinacije. (Strelec, 2019: 102)

### 5.3. Vrste kriza u turizmu

Vrlo dinamična djelatnost turizma iz godine u godinu proživljava nove uspone i padove te odašilje nove refleksije zbog čega ju se može smatrati živim sustavom ili organizmom o kojoj ovise drugi funkcionalni sustavi unutar određene zemlje. Prvi radovi koji su za tematiku uzeli odnos uspostave sigurnosti i razvoja turizma nastali su devedesetih godina prošlog stoljeća te je njihov broj rastao nakon terorističkih napada u Americi: „*Sigurnosni incidenti poput sve učestalijih terorističkih napada narušavaju uobičajeno funkcioniranje turističkog sektora jer njihovo izbijanje negativno utječe na imidž turističkih zemalja.*“ (Strelec 2019: 94) Glavnim se uzročnicima krize u turizmu smatraju ratovi, teroristički napadi, povećanje kriminalnih aktivnosti te građansko nezadovoljstvo u vidu protesta koji vrlo brzo mogu eskalirati u nered. Nije svaki incident uzrok negativnog imidža destinacije jer se kod svake rizične pojave razmatra njezin motiv, meta i ozbiljnost. U širenju vijesti o stanju i ozbiljnosti incidenta sudjeluju mediji koji kreiraju javno mišljenje. Kao glavne motive negativnih pojava navode se političke, društvene, ekonomske i religijske aktivnosti na koje su ljudi najviše osjetljivi. Mete su također raznovrsne pa tako mogu biti ljudske, usmjerene na *razne turističke i ugostiteljske objekte, prijevozna sredstva koja turisti koriste te javne i privatne ustanove koje turistima pružaju različite vrste usluga* (Pizam i Mansfeld, 2006). Kod razvoja je kriznog menadžmenta i kriznog plana koji nastaju na osnovu predviđanja, najvažnije pronaći uzroke negativne pojavnosti čije proučavanje može pružiti vrijedne informacije o potencijalnim metamama i može biti od velike važnosti prilikom njihova sprječavanja (Širić 2019: 18).

Vrste kriznih uzročnika u suvremenom turizmu mogu biti različiti jer se radi o osjetljivoj djelatnosti na koju utječu vanjski i unutarnji čimbenici na svim nivoima sustava. Niže je u Tablici 2. prikazano koji su to uzročnici i što se sve podrazumijeva pod njima. Njihova definicija nije konačna jer se svake godine spoznaju nove ranjivosti, ali i pronalaze rješenja koja minimaliziraju negativni imidž destinacije. Važno je istaknuti kako se smanjenjem profita, odnosno prihoda jedne destinacije, povećava prihod komparabilne destinacije sličnih obilježja. Neke je od njih moguće predvidjeti kontinuiranim istraživanjem i radom, dok se na određene poput prirodnih katastrofa ne može utjecati već takve situacije zahtijevaju kreativnost stručnih ljudi koji upravljaju sustavom.



Tablica 2. Vrste uzročnika krize u suvremenom turizmu

Politički i socijalni događaji	Terorizam, ratovi, građanski nemiri i državni udar, kriminalističke aktivnosti , pljačke i otmice
Prirodne katastrofe	Potresi, erupcije vulkana, tsunamiji, poplave, požari, uragani, olujni vjetrovi itd.
Promjene u okolišu	Izlijevanje nafte u more i razni drugi oblici zagađenja okoliša zbog ljudskog nemara
Ekonomске promjene	Financijska kriza, recesija, drastične promjene tečaja
Opasne zarazne bolesti	Gripa, salmonela, Covid 19
Tehnološki događaji	Prometne nesreće s katastrofalnim brojem ljudskih žrtava.

Izvor: UNWTO (2011): Priručnik za kriznu komunikaciju u turizmu , Madrid, str. 6

Osim uzročnika, prema ovisnosti o riziku, odnosno njegovoj percepciji mogu se podijeliti i turisti (Baker, 2014: 59):

1. *neutralrisk*- nemaju osjećaj rizika prilikom odabira destinacije
2. *functionalrisk*- smatraju kako rizik povezan s turizmom u destinaciji može biti prikazan u obliku organizacijskih problema i mehaničkih kvarova
3. *place risk*- smatraju kako se izuzetno rizično posjetit određenu destinaciju.

Osim turizma, ove rizičnosti pogađaju i srodne djelatnosti poput hotelijerstva i ugostiteljstva jer većinom ovise o posjetima stranih turista te se udio njihovih prihoda smanjuje skoro pa jednako.

#### 5.4. Studija slučaja terorističkog napada s učincima na destinaciju

Terorizam dolazi od riječi *terror* (sila) te označava primjenu grubog ponašanja prema drugim osobama u svrhu ostvarenja nekog cilja te uvijek ima negativne konotacije (Hrvatska enciklopedija). Danas je terorizam jedan od glavnih tema jer je postao problem većini razvijenih zemalja zbog toga što uzrokuje pojave negativnih trendova koji se odražavaju na stanovništvo i imidž države. Kao kod turizma, razvoj se terorizma dogodio potkraj prošlog stoljeća kada se većina zemalja borila s glađu, bolestima i raznim drugim socioekonomskim i okolišnim problemima. U tom je razdoblju rastao broj svjetske populacije što je stvorilo *plodno tlo za*

*teroriste koji lako regrutiraju svoje članove nudeći im bolje uvjete života* (Somnez, 1998: 418). Osim negativnih isprepletenosti, turizam i terorizam imaju slične karakteristike poput geografskog obujma jer oboje prelaze nacionalne granice, uključuju građane drugih zemalja i koriste putovanja i komunikacijske tehnologije. Svaki se teroristički napad događa s određenom svrhom te za cilj ima *ugrožavanje ekonomije područja, privlačenje međunarodne javnosti i samopromociju* (Somnez, 1998: 418).

Početakom su se novog stoljeća povećali teroristički napadi u velikim središtima koji su uglavnom privlačni turistima. U nastavku se kronološki navode najpoznatiji te se opisuje napad izveden isključivo na turiste:

- rujan 2001: New York (SAD)
- listopad 2002: Bali (Indonezija)
- ožujak 2004: Madrid (Španjolska)
- srpanj 2005: Sharm-el-Sheikh (Egipat)
- srpanj 2005: London (UK)
- travanj 2006: Dahab (Egipat)
- studeni 2015: Pariz (Francuska)

U listopadu 2002. godine na turističkom otoku Baliu, u jugoistočnoj Indoneziji izveden je bombaški teroristički napad usmjeren ciljano na strane državljane, tj. turiste koji su ga u tom vremenu masovno posjećivali. U tom su napadu od strane terorista postavljene tri bombe na tri lokacije: noćni klub, bar i američki konzulat. Nakon eksplozije obavljena je procjena prema kojoj su izgubljena 202 života iz čak 22 države. Tim je napadom poslana jasna poruka zapadnjacima koji su bili glavna meta zbog represije usmjerene prema muslimanima iako se kasnije uspostavilo kako je među žrtvama bio i velik broj sljedbenika islama (Henderson, 2003; Darma Putra i Hitchcock; 2009; Gurtner, 201). Posljedice su tog događaja bile velike, posebno za djelatnost turizma. Iduće je godine međunarodnim letovima na Bali pristiglo upola manje putnika, a hoteli su ostvarivali oko 40% popunjenosti jer su se turisti osjećali vrlo nesigurno. Bali je kao prioritetna i svjetski prepoznatljiva turistička destinacija predstavljao idealno mjesto za teroriste jer je bilo lako izvesti napad s velikim brojem stranih žrtava koji je privukao golemu medijsku pozornost po čitavom svijetu (Henderson, 2003; Darma Putra i Hitchcock, 2009). Kako nije postojala unaprijed donesena strategija upravljanja ovakvom vrstom sigurnosnog incidenta, dionicima je bilo otežano djelovati tako da u kratkom roku umanje negativne posljedice napada pa je uslijedila srednjoročna kriza turističkog sektora (Strelec, 2019: 98).

Prvi se teroristički napad na tlu Europe dogodio upravo u Hrvatskoj, 1995. godine u gradu Rijeci. Pripadnici su terorističke organizacije *Al Gamma 'eal-Islamiyye*, čije se sjedište nalazi u

Egiptu, organizirali napad jer je Hrvatska u suradnji s SAD-om izručila jednog od njihovih istaknutih članova. Napad je izveden tako što se bombaš samoubojica zaletio s automobilom u policijsku postaju pri čemu je život izgubilo 29 osoba. Nakon toga su, prema podacima iz otvorene baze podataka *Global Terrorism Database* (GTB), u Hrvatskoj, u postratnom periodu izvedena 22 incidenta koja imaju elemente terorističkih napada, ali nijedan nije bio približno ozbiljan kao napad iz 1995.godine.<sup>1</sup> Unatoč tome, iz analiza koje su provedene do danas, može se zaključiti kako strani turisti u anketama Hrvatsku rangiraju kao izrazito sigurnu zemlju za odmore. No, ovakve se teze uvijek treba uzeti s rezervom jer apsolutna sigurnost ne postoji i zbog sve već priljeva stranih gostiju Hrvatska s godinama može postati idealna meta ekstremističkih napada.

#### 5.5.Utjecaj financijske krize 2008.-2009. na razvoj turizma

Jedan je od najsnažnijih udaraca na poslovanje bilo koje gospodarske grane financijska kriza, a najveća se dogodila 2008. godine kada su se u problemima našle razvijene i nerazvijene zemlje diljem svijeta. Ta je kriza negativno utjecala na turističku potražnju što je zbog velikog vremenskog trajanja utjecalo na dohotke svih svjetskih regija. 2008. godine financijska se kriza započela razvijati iz SAD-a te je s vremenom prerasla razmjere najveće ekonomske depresije do tada početka devedesetih prošlog stoljeća. Uzrok je tome slom tržišnih hipotekarnih kredita u ljeto 2007. godine što vrlo brzo prouzrokovalo pad opće gospodarske aktivnosti na svjetskoj razini. Nakon sloma hipotekarnih kredita dolazi do smanjenja industrijske proizvodnje i opsega trgovine, što se u narednim godinama dodatno zaoštrilo. Zemlje se u razvoj dovode pred gotov čin, ulaze u razdoblje depresije s znatno usporenim rastom prihoda. Zbog smanjena platežne moći i gospodarske destabilizacije velike gubitke bilježila je i djelatnost turizma: ... *posebno je bila pogođena Sjeverna Amerika koja je zabilježila pad u dolascima 12,4 % i pad prihoda za 5,7 %.* (UNWTO, 2012.) Svjetska je turistička organizacija odmah na početku reagirala te je osnovala informacijsku platformu "*Tourism Resilience Committee*" s ciljem ublažavanja negativnih efekata krize na turizam. Ekonomski se utjecaj krize odrazio kroz kredite i zaduženost potencijalnih turista koji si nisu mogli priuštiti ljetovanje u tom vremenu te se uz to razvijala nezaposlenost što je značajno utjecalo na životni standard. Na području turizma događalo se to da se turistička potražnja okrenula domaćoj ponudi i bližim destinacijama kako bi se smanjili troškovi putovanja. Tako se došlo do zaključka kako svaka turistička destinacija

---

<sup>1</sup> O terorističkim se napadima na RH može više pročitati u novinarskom članku iz 2015. godine objavljenom u Slobodnoj Dalmaciji.

treba imati opseg turističke ponude toliki da je u mogućnosti zadovoljiti turističku potražnju. Time se želi reći kako se u svakoj situaciji, a posebnoj ovoj poput financijske krize globalnih razmjera, treba raditi na pružanju i osiguranje usluge koja može zadovoljiti trenutnu potražnju. U tom je svemu važno još voditi brigu o tome da su proizvode, usluge te iskustvo destinacije u skladu s trenutnom platežnom moći posjetitelja koji dolaze. Turizam se smatra granom luksuzna te je pored kulture među prvima prilikom rezanja troškova u kriznim situacijama: „Loša ekonomska situacija u receptivnim zemljama se negativno odražava na turističku potražnju jer dovodi do smanjenja investicija u infrastrukturu i turističku ponudu. To se smatra jednim od glavnih uzroka neiskorištenosti potencijala zemalja u razvoju.“ (Zečević, 2006: 39) Primjerice (Zečević, 2006:39) komentira kako je rast cijena hotelskih usluga i izvanhotelske potrošnje negativan odraz na određenu turističku destinaciju ukoliko nije popraćen rastom nacionalnog dohotka u zemlji jer negativno utječe na domaću turističku potražnju, no može pozitivno utjecati na inozemni turizam te receptivne zemlje, posebice ukoliko je u emitivnim zemljama došlo do povećanja dohotka ili do povoljnijeg tečaja. Ovakva je teorija jedino moguća ako se ne radi o kriznim situacijama globalnih razmjera i ovisno o tome koje su naše ciljane skupine. Ukoliko dođe do nesrazmjera između turističke ponude, potražnje i mogućnosti pružanja usluge zainteresirani će se posjetitelji opredijeliti za neku drugu destinaciju koja je na vrijeme istražila neizvjesnosti i krenula s prilagodbom u novonastaloj situaciji.

#### 5.6. Strategija razvoja Republike Hrvatske do 2030. godine s obzirom na novije krizne situacije u zemlji s naglaskom na turizam

Nacionalnu je razvojnu strategiju do 2030. godine u Republici Hrvatskoj, početkom veljače 2021. godine donio Hrvatski Sabor s ciljem prilagodbe državnog razvoja svim izazovima današnjice te iskorištavanju potencijala svih dostupnih resursa. U dokumentu koji je jasno dostupan na stranicama Narodnih navodi se kako je za Republiku Hrvatsku nužno jasno definiranje razvoja i vizije do 2030. godine te se ističu sve mogućnosti i potpore napretku, a posebno izdašna financijska sredstva od strane Europske unije. Sve su teorije u Nacionalnoj strategiji razvoja utemeljene na istraživanju konkurencijskih potencijala Republike Hrvatske i to na četiri razine: regionalnoj, nacionalnoj, europskoj i globalnoj. Na samom je početku definirana vizija koja kaže: „Hrvatska je u 2030. godini konkurentna, inovativna i sigurna zemlja prepoznatljivog identiteta i kulture, zemlja očuvanih resursa, kvalitetnih životnih uvjeta i jednakih prilika za sve.“ Time se želi reći kako će Hrvatska narednih godina raditi na poboljšanju vlastitog brenda, ulagati u znanje i kreativnost u svrhu boljeg životnog standarda

te će stvarati novu kulturnu atmosferu prihvatljivu svima.

U prethodnoj se 2020. godini, Hrvatska kao i ostale zemlje svijeta našla u kriznoj situaciji uzrokovanom pojavom pandemije Covida-19, ali su ju pored toga zadesila još dva snažna potresa u Zagrebu i na Banovini. Ova je pandemija okarakterizirana kao najveća globalna zdravstvena ugroza od Prvog svjetskog rata, kao najveći gospodarski pad od Drugog svjetskog rata te u Hrvatskoj kao najveća kriza od Domovinskog rata. Uz to, potres koji je pogodio Zagreb i Banovinu opisan je kao najsnažniji potres u posljednjih 140 godina koji je doveo do velike izravne štete *koja se procjenjuje na više od 86 milijardi kuna prema definiciji i regulativi Fonda solidarnosti Europske unije*. Kroz dokument se nastojalo kazati kako je Republika Hrvatska situaciju s potresima dočekala spremnija nego što je bila u situaciji karantene i zamrzavanja sustava zbog pandemije. Konkretno se spominju primjeri fleksibilnijeg tržišta rada i tržišta proizvoda s povoljnijom fiskalnom pozicijom, usvajanje intervencijskih mjera za sprječavanje nezaposlenosti i stečajeva poslovnih subjekata i osiguranje dodatnih radnih mjesta. Te su mjere omogućile relativno povoljnu poziciju za brz oporavak, uz nastavak borbe protiv pandemije. Procjenjuje se kako će Hrvatskoj biti potrebno oko tri godine kako bi vratila situaciju pod kontrolu i u stanje kako je bilo prije pojave potresa. Ono što se naučilo kroz prethodnu godinu jest to da je za situaciju krize nužno uskladiti politike različitih područja, posebno onih *koje će stimulirati alokaciju resursa prema produktivnim poduzećima i industrijama, uključujući smanjivanje prisutnosti države u gospodarstvu, smanjivanje rigidnosti zakonodavstva, unaprjeđenje kvalitete poslovnog okruženja, povećanje učinkovitosti stečajnih procedura radi bržeg ulaska poduzeća na tržište i izlaska s njega te proširivanje izvora financiranja poduzeća*. Od svih javnih sektora najranjiviji je turistički sektor čija nestabilnost predstavlja ugrozu za funkcionalan gospodarski sustav, što se posebno može primijetiti u novijim okolnostima prema kojima se zbog ograničavanja kretanja i oštrih epidemioloških mjera zabranjuje cirkuliranje ljudi i sredstva te se donose odluke o zatvaranju svih objekata koji donose najveće prihode. Ova situacija iziskuje od svih zemalja članica Europske unije velike napore i novčana sredstva kako bi se sva zbivanja držala pod kontrolom te kako ne bi došlo do potpunog kolapsa. Kao jedno od mogućih rješenja navodi se digitalna transformacija turističkih usluga te uključivanje različitih usluga i segmenata u turističku ponudu, a ne oslanjanje samo na jedan resurs, konkretno Jadransko more. U Strategiji se razvoja spominju razne mogućnosti napretka kao što su: turistička valorizacija prirodne i kulturne baštine te razvoj posebnih oblika turizma, stvaranje okvira za otvaranje novih radnih mjesta u turizmu i razvijanje nacionalnog programa sufinanciranja ulaganja za unaprjeđenje kvalitete smještajnih kapaciteta, posebno u segmentu luksuznih i malih obiteljskih hotela. Posebna se podrška planira dati onim objektima te

turističkim institucijama koje će raditi na ispunjenju radnih uvjeta u nastojanju za oporavkom turizma. Tu se prije svega misli na ispunjenje zdravstvenih i sigurnosnih mjera kojima bi se utjecalo na povjerenje potrošača i povećanje kvalitete usluge, kao i na spremnost na krizu i uspostavu sustava upravljanja istim. Kroz istraživanja i procjene spoznali su se nedostaci hrvatske turističke slike kao i njezine prednosti te su definirane akcije za razvoj održivih turističkih regija diljem zemlje radi stvaranja cjelovitijeg turističkog doživljaja i promoviranja kontinentalnih ljepota uz produljenje sezone i turističke proizvode s dodanim vrijednostima. Cilj je u Hrvatskoj podići kvalitetu smještajnih kapaciteta i pratećeg sadržaja<sup>2</sup> te razviti drugačije oblike turizma na mikroregijama koje će zbog svoje posebnosti biti atraktivne. Kada se kaže poseban oblik turizam, onda se misli određene turističke niše, odnosno specifikacije turističke djelatnosti. Prema tome, Hrvatska želi raditi na promoviranju: zdravstvenog, ruralnog, eko, kulturnog, vjerskog i sportskog turizma. Poseban se naglasak u Strategiji stavlja na poticanje izgradnje regionalnih kongresnih centara, kao i izgradnja i obnova lječilišnih centara, što bi trebalo pozitivno utjecati na produljenje sezone. Za 2021. godinu, tj. ljetnu sezonu koja će ostati pod restrikcijama Kriznog stožera, savjetuje se promoviranje Hrvatske kao sigurne i zdrave destinacije koja nudi visokokvalitetnu i raznovrsnu turističku uslugu jer su to trenutno najvažniji kriteriji prilikom odabira destinacije za odmor.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Primjerice, na Makarskoj Rivijeri ne postoji hotel s 5 zvjezdica

<sup>3</sup>Cijelu je Nacionalnu strategiju razvoja moguće pronaći na stranicama Narodnih novina.

## **6. KULTURNE I KREATIVNE INDUSTRIJE U KRIZNOM RAZDOBLJU**

Jednom se od najznačajnijih komponenti ubrzanog gospodarskog rasta smatraju kulturne i kreativne industrije koje su jedine u razdoblju od 2009. – 2013. zabilježile rast BDP-a u vrijeme krize. Sama je ta industrija nova u svijetu te označava širok spektar ljudske djelatnosti od glazbe, umjetnosti, scenske umjetnosti i filma, do arhitekture, oglašavanja, dizajna, medija, nakladništva te softverskih programa. Najčešće ih se definira kao djelatnosti čiji se temelji nalazi u pojedinačnoj kreativnosti, vještinama i talentima te su veliki potencijal za stvaranje bogatstva i novih radnih mjesta kroz eksploataciju intelektualnog vlasništva (DCMS 1998: 3). Kreativne se industrije percipiraju kao dodatan izvor prihoda, ali su u pojedinim svjetskim ekonomijama glavni pokretači promjena i pomagači u podizanju životnih standarda. Istovremeno, njihov je značaj velik i u poticanju kulturne raznolikosti, ali i kulture općenito, pozitivno utječu i na znanost, obrazovanje i razvoj cjelokupnog društva. Usko su vezane za ekonomiju znanja, nove tehnologije i promicanje koncepta održivog razvoja. U vremenu globalizacije mnoge zemlje spoznaju da je kombinacija kulture i trgovine koju predstavljaju kreativne industrije moćno sredstvo za ostvarivanje karakteristične slike po kojoj se zemlja ili grad izdvajaju među brojnim konkurentima.

Često se pojam kulturnih i kreativnih industrija poistovjećuje s kreativnom ekonomijom koja podrazumijeva procese proizvodnje, distribucije i potrošnje kreativnih i kulturnih simboličkih produkata uključujući percepcije, iskustva i ideje (Primorac, 2012).

Za kulturne se i kreativne industrije općenito vežu dva trenda koja su izrazito povoljna za krizna razdoblja (Borić Cvenić, 2016:122):

- djelatnosti kulturnih i kreativnih industrijaprivlače mlade ljude
- mladi se radnici lako ostvaraju kroz kulturno-kreativna polja.

Ova su dva trenda važni za ostvarenje strateških ciljeva Europe te su glavni podupiratelji njezinog ekonomskog oporavka i rasta, a poseban doprinos imaju u smanjenju nezaposlenih mladih i kreiranju novih radnih mjesta (Borić Cvenić, 2016: 122). Najveći je problem kod ovih industrija mjerenje doprinosa u nacionalnoj ekonomiji koji trebaju biti izraženi kroz zbroj dodatnih vrijednosti, uključujući udio rada i kapitala u dodanoj vrijednosti. Zbroj dodanih vrijednosti svih industrija jednak je bruto domaćem proizvodu koji predstavlja standardnu mjeru veličine nacionalnih gospodarstava. Kod kulturnih i kreativnih industrija javlja se problem jer im dodane vrijednosti iz vladinih izvora nisu dostupne zbog nepostojanja standardne kvalifikacije i službenih podataka zbog čega je vrlo teško procijeniti doprinos

kreativne ekonomije svjetskom izvozu (Borić Cvenić, 2016: 118). Zbog toga je međunarodna trgovina jedini ključni pokazatelj za mjerenje ekonomskog utjecaja kreativne ekonomije na univerzalnoj razini. Prema tim pokazateljima bilježi se konstantni rast kreativne ekonomije, čak i kroz financijsku krizu 2008. godine (Borić Cvenić, 2016: 118).

Pojavom pandemije Covida-19 početkom 2020. godine u cijelom svijetu došlo je do poduzimanja niza mjera u cilju sprječavanja širenja zaraze. Među prvim prostorima koji su zatvoreni radi prevencije bila su kulturna mjesta koja okupljaju veći broj ljudi: kazališta, operne kuće, kina, koncertne dvorane, muzeji, lokaliteti kulturne baštine i drugi umjetnički centri, a uz to su brojni kulturni i umjetnički događaji kao što su sajmovi, festivali, koncerti i scenski nastupi otkazani ili odgođeni do kasnijeg datuma. Na taj je način onemogućen rad i ostvarenje kulturnih i umjetničkih institucija i njihovih zaposlenika čija je egzistencija time bila ugrožena. Prema dokumentu *Rezolucija Europskog parlamenta o kulturnom oporavku Europe* s plenarne sjednice održane 14.09.2020. godine, napravljena je procjena kulturnih i kreativnih sektora i industrije, prema kojoj one predstavljaju 509 milijardi EUR dodane vrijednosti BDP-u, te da su zbog restrikcija uzrokovanih pandemijom izgubili 80 % prometa u drugom tromjesečju 2020. Tome je uzrok i to što su se mnogi Europljani tijekom pandemije našli u situaciji ograničenog kretanja i dvotjedne izolacije, zbog čega se umnožilo dijeljenje kulturnog sadržaja na internetu te se na takav način učinio pristupačnijim, često i besplatnim zahvaljujući autorima, umjetnicima, izvođačima i drugim stvarateljima čime se dodatno smanjio prihod autora i izvođača. Europska komisija i Europski parlament trenutno rade na razvoju programa *Next Generation EU* kojim žele pomoći oporavak kulturnih i kreativnih industrija zalaganjem za povećanje postotka financijskih sredstava svih članica EU najmanje 2% ukupnog BDP-a te se kroz taj program nastoji povećati iznos sredstava za Kreativnu Europu na ukupno 2,8 milijardi EUR. U razvoju je i stvaranje pogodnosti unutar Europske unije radi sprječavanja nastanka rizika od mogućeg povećanja nezaposlenosti u izvanrednoj situaciji (SURE). Kroz te se pogodnosti podupiru mjere skraćenog radnog vremena prema dogovoru država članica te se vjeruje kako bi se na ovakav način, ako bi se obuhvatio što veći broj kulturnih aktera, uključujući autore, izvođače, umjetnike i druge stvaratelje koji djeluju kao slobodnjaci, mogao osigurati ostanak u području djelovanja, nadoknaditi gubitak prihoda te spriječiti nestanak stručnog znanja. U 2020. godini prepoznata je važnost digitalizacije kulturnog i umjetničkog rada te su prema tome definirane mjere kojima bi semalim i srednjim poduzećima i organizacijama olakšali pristupi digitalnim vještinama i infrastrukturi te bi se kroz njih trebale uspostaviti europske digitalne platforme posvećene scenskoj umjetnosti kako bi se na taj način dijelilo što više europskih kulturnih sadržaja i kreativnih proizvoda ali uz predviđenu naknadu



za autore, izvođače i poduzeća.

### 6.1. Studija slučaja kulturnih i kreativnih industrija – Muze d.o.o.

U svrhu su izrade ovog diplomskog rada provedena istraživanja u obliku dubinskih intervjua s dvije tvrtke na području kulturnih i kreativnih industrija. U prvom će primjeru biti riječ o tvrtki Muze d.o.o. koja je osnovana 2005. godine te nudi konzultantske usluge na različitim projektima kroz planiranje, oblikovanje izradu dokumentacije, izgradnje i uređenja infrastrukture za interpretaciju kulturne baštine. Najčešće svoje projekte provode kroz interpretacijski centar, muzeje, kulturne i tematske rute, parkove i tematska igrališta, sudjeluju u kreiranju cjelovitih identiteta destinacije temeljenih na kulturnoj baštini i njezinoj prezentaciji i valorizaciji na inovativan i kreativan način. Prema riječima direktorice tvrtke Muze d.o.o., Dragane Lucije Ratković Aydemir koja je još predsjednica udruge *Interpretirajmo Hrvatsku* i članica nadzornog odbora krovne udruge *Interpret Europe*, interpretacija je baštine umijeće oblikovanja doživljaja unutar određene institucije ili destinacije koja posjetitelje ohrabruje da se povežu s baštinom i o njoj uče. Intervju je obavljen 21. prosinca 2020. godine, na temu važnosti implementacije kriznog menadžmenta i kreiranja kriznog plana na području kulturnih i kreativnih industrija, ispitane su reakcije poduzeća u neizvjesnim vremenima te metode njihova predviđanja. Na samom se početku raspravljalo o izazovima današnjice koji su nepredvidljivi, različiti i najčešće se ne mogu riješiti standardnim, unaprijed pripremljenim i već primjenjivanim odgovorima. Pored toga su još *inherentno neizvjesni* pa su za takve situacije potrebna fleksibilna i kreativna rješenja na strateškoj razini poduzeća ili udruženja, koji imaju dobre temelje svojih organizacijskih vrijednosti. Kroz intervju upućeno je pitanje o kulturnim i kreativnim industrijama kao mogućim instrumentima za oporavak gospodarstva od krize, referirajući se pojaviše na 2020. godinu koja je zbog pandemije Covida-19 i potresa postavila poslovne prepreke mnogim poduzećima. Iz Muza su istaknule kako je prošla godina (2020.) donijela niz velikih izazova te da je kriza najviše pogodila turizam i kreativne industrije, između ostalih i kulturni turizam u kojem najviše djeluju. S druge strane, ističu kako rad s baštinom ima smisla jedino ako su kroz njega osnaženi ljudi koji s baštinom žive te su kroz 15 godina djelovanja svjedočile pozitivnim primjerima iz kulturnih i kreativnih industrija koji su rezultirali razvitkom lokalne zajednice. Jedan od njih je Ivanina Kuća bajke, centar za posjetitelje koji osnažuje identitet grada Ogulina i pozicionira Ogulin kao poželjnu kulturno-turističku destinaciju Hrvatske, Europe i svijeta. Stoga zaključuju kako je kreativni sektor za oporavak od krize ključan. Ono što im je najviše stvaralo poteškoće u razvoju poslovanja

prethodne godine bila je kontrola pandemije tj. socijalna distanca kao mjera zaustavljanja i suzbijanja COVID-19 pandemije poljuljala je održivost kulturnog turizma. Nadalje, rad od kuće, smanjena mogućnost terenskih putovanja i brojni potresi utjecali su i na njihov kolektiv. Međutim, iz takve su situacije izvukle najbolje pa su se usmjerile na revalorizaciju prioriteta i veću povezanost unutar kolektiva što ih je uvelike osnažilo i povezalno. Kroz razdvojenost u poslovanju, najbitnije im je kontinuirano komuniciranje vrijednosti koje baština ima za razvoj pravednijeg i boljeg društva, edukaciju i umrežavanje. Univerzalna vrijednost baštine uči društvo o međusobnoj povezanosti. Ono što Muze mogu potvrditi je to da ne bi bile to što jesu bez svake od kolegica koje su u Muzama radile. Krizna vremena, pogotovo mentalno stanje nakon serije potresa koji su pogodili Petrinju, Glinu, Sisak i okolna sela i zaseoke te Zagreb, najviše sam centar glavnoga grada, utječu na svakodnevni život pa tako i na profesionalan rad. Zbog toga nastoje nastaviti njegovati osjećaj zajedništva i sigurne okoline. U kontaktu su skoro svaki dan te komuniciranje unutar tima smatraju bitnim, ne samo u kriznom razdoblju već i u običajnim okolnostima kako bi se stvorio stabilan i funkcionalan poslovan sustav.

Nadalje, upućeno je pitanje o važnosti osmišljavanja plana reakcije na nepredvidive situacije za kojeg su rekle kako je izuzetno bitno uzeti u obzir sve prilike, prijetnje, slabosti i rizike iz okoline te raditi na pripremi i spremnosti za situacije poput pandemije ili uzastopnih potresa. Konstantna je prilagodba, smatraju, jedna od ključnih elemenata svakog uspješnog upravljanja, poglavito za kulturni sektor koji je među lošije financiranim u Hrvatskoj ali i u Europi. Nije svaka kriza nužno razdoblje koje za sobom nosi negativne posljedice. Može ju se shvatiti kao priliku za promjenu poslovne orijentacije, jačanje reputacije i kredibiliteta tvrtke, pripremu novih projekata i slično. Pojedini poslovnih subjekti takva vremena dožive kao predah o svakodnevnog stresa te se povuku dok ne vide u kojem će se smjeru situacija razvijati. Muze su prethodne godine kriznu situaciju iskoristile za jedno i drugo. Smatraju da je u kriznim situacijama ključno napraviti plan prilagodbe, a za isti treba vremena i razmišljanja. Zahvalne su što su u prošloj godini nastavile nekolicinu dugogodišnjih projekata te što su kolektivno imale slobodu reorganizacije gdje je bilo potrebno. U 2021. godinu ušle su s više od 10 projekata interpretacije baštine različitih razmjera, što je izniman uspjeh. Pritom, naravno s manjim naglaskom, nastoje održati reputaciju i kredibilitet tvrtke pogotovo zato što su prošle godine napunile 15 godina uspješnog djelovanja u sektoru kulturnog menadžmenta i interpretacije baštine. Važno je naglasiti kako su Muze pioniri interpretacije baštine u Hrvatskoj i širem okruženju, a pored toga su i pioniri poduzetništva u kulturi, točnije u području baštine. Na pitanje o konkurenciji i odnosu s poduzećima istih interesa odgovaraju kako se sektor stalno širi pa je tako i konkurencija jača i veća što ih pozitivno gura da održe kredibilitet stalnim

usavršavanjem i korištenje najnovijih metoda i tehnologija, dostojnih svjetske scene. Konstantan i siguran rast kolektiva uvjerava ih da su na dobrom putu. Djelovanje kolektiva temelji se na doprinosu razvoja struke interpretacije baštine, na konstantnoj interdisciplinarnoj i međunarodnoj suradnji, uz suvremene i aktualne metode najviših profesionalnih standarda. Također, misija je Muza kolektiva sagledavanje baštine kao razvojne kategorije te poticanje i razvoj kreativnih djelatnosti u Republici Hrvatskoj. Sve navedeno ne bi bilo moguće bez financijske stabilnosti i konstantnog usavršavanja i edukacije kolektiva zbog čega nemaju straha od jačanja konkurencije. Na kraju se intervju otvorila tema o besplatnom prikazivanju kulturnih programa na platformama kao što su *Facebook* i *Youtube* te se raspravljalo o tome jesu li nove tehnologije budućnost kulturnog i kreativnog sektora. Za Muze je prikazivanje i promocija kulturnih programa na društvenim platformama neizostavan element za uspješno brendiranje umjetničkog kolektiva, kulturno-turističke destinacije i baštinskog lokaliteta te omogućuje dopiranje do širokog kruga segmentiranih ciljnih skupina u zemlji i u svijetu. Uz to, brojni digitalni komunikacijski kanali besplatni su za korištenje i time omogućuju da se na efikasan i održiv način prenose vlastite poruke i uspostavi i održi konstantna komunikaciju s pratiteljima. Zaključuju kako je online prikazivanje izložbi i predstava odličan način za povezivanje s kulturnom baštinom koja je u konačnici dio svakog pojedinca u društvu.

Kao zaključak se iz ovog razgovora s tvrtkom Muze d.o.o. može reći kako je za poslovanje u kriznim vremenima na području kulturnih i kreativnih industrija bitna snaga kolektiva i dobra koordinacija među zaposlenicima. Iako je teško predvidjeti vanjske uzročnike krize za poslovanje je bitno brzo reagirati i prilagoditi se novim okolnostima. Kao temelj za to bitno je kreirati plan za krizni menadžment koji će s obzirom na situaciju mijenjati i u tom će trenutku dati najbolje rješenje za efikasnu održivost poslovanja. Znanje i kreativnost su nepresušni izvori ideja koji mogu nadići sve prepreke na globalnoj razini.

## 6.2. Studija slučaja kulturnih i kreativnih industrija – Muzej čokolade Zagreb

U ožujku je 2020. godine Grad Zagreb pogodio snažan potres koji je prouzročio puno štete na stambenim i drugim objektima u okolici samog centra te je izazvao nelagodu i stres za svakog stanovnika u njegovoj bližoj ili daljoj okolici. Uz to, razvoj pandemije i uvođenje restrikcija stvorili su nepovoljnu financijsku situaciju u zemlji te su se za nove poslovne poduhvate hvatali samo najhrabriji. Zbog toga je za drugu studiju slučaja izabran Muzej čokolade Zagreb koji je svoja vrata za posjetitelja otvorio upravo u takvim okolnostima. Ispitani su njihovi stavovi i

aktivnosti u protekloj godini kao i zadovoljstvo ostvarenim rezultatima.

Muzej čokolade Zagreb posvećen je čokoladi, njenom povijesnom, geografskom i kulturološkom značaju. Kroz interaktivan pristup posjetitelje vodi na put kroz vrijeme i prostor, podražavajući sva osjetila: vid, miris, dodir, sluh i naravno okus. Pregršt eksponata od drevnih mezoameričkih kultura preko raskošnih europskih dvorova do industrijske revolucije posjetitelju pričaju priču o razvoju namirnice koju vole a o njoj malo znaju. Muzej čokolade svoju viziju temelji na interpretaciji priče o čokoladi tako da ona postane jedinstven doživljaj za svakog posjetitelja. Bogatu slojevitost koju tema čokolade nosi Muzej koristi na razne načine, a interaktivnost se u tom kontekstu sama od sebe podrazumijeva. Muzej čokolade Zagreb je tako zamišljen kao mjesto edukacije i degustacije jednako zanimljiv svim generacijama. Muzej čokolade Zagreb otvoren je nepuna 3 mjeseca prije proglašenja pandemije COVID-19, te ga je kroz to kratko vrijeme posjetilo gotovo 20 000 ljudi na što im je bio jasan znak da poslovanje treba nastaviti i u novonastalim uvjetima i unatoč neizvjesnosti koju pandemija nosi. Već se u prvim danima ožujka vidjelo kako je predstojeće vrijeme donijeti dosta problema jer se publika preko noći povukla iz zatvorenih prostora te posjećenost ovog, ali i ostalih muzeja, bila mizerna. Na pitanje o tome kako su reagirali na mjere stručnog stožera za Covid-19 odgovorili su kako su zatvorili muzej misleći kako se neće raditi o tako dugom i zahtjevnom periodu. Nakon završetka prvog lockdowna razvili su nove sadržaje u muzeju, radionice za djecu i odrasle, potom ljetni kamp za djecu, povezali su se sa drugim muzejima u cilju cross promocije te su pokušavali svim raspoloživim snagama i alatima privući novu publiku. Najveća im se negativnost javila zbog financijske neodrživosti zbog koje su morali smanjiti broj zaposlenika, skratiti radno vrijeme i broj radnih dana u tjednu. Navode kako se broj posjetitelja u Muzeju čokolade Zagreb smanjio za 80% u odnosu na posjećenost prije pandemije. Budući da je Muzej čokolade Zagreb privatni muzej, teret održavanja poslovanja u potpunosti je pao na vlasnika muzeja. Pomoću mjera Vladinih pomoći koje su se dodjeljivale putem Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, sufinanciran je dio troška plaća zaposlenika. Budući da postojanje Muzeja čokolade Zagreb ovisi u potpunosti o vlastitoj samoodrživosti, morali su optimizirati sve troškove kako bi preživjeli pandemiju i istovremeno pronaći nove izvore prihoda. Trenutno su u razvoju franšiznog modela Muzeja čokolade kojeg će do kraja 2021. godine ponuditi na svjetskom tržištu i prihodima od prodaje franšize pokriti gubitke akumulirane u proteklom razdoblju. Osim pandemije, Muzej je pogodila prirodna nepogoda potresa koji srećom nije izazvao znatnu štetu jer se muzej nalazi u novijoj zgradi koja je redovito održavana. Istaknuli su kako su svi popravci zgrade obavljeni za vrijeme prisilnog zatvaranja u rano proljeće 2020. na vrijeme prvo lockdowna. Iskazali su mišljenje o tome kako je krizni

management nužno integrirati u sve poslovne subjekte i institucije na području kulturnog i kreativnog sektora jer smo svjedoci toga da svjetska kriza nastaje doslovno preko noći. Kroz intervju se prokomentirao sektor kulture na razini Republike Hrvatske. Iz Muzeja čokolade smatraju kako je riječ o zatvorenom sektoru kojim upravlja nekolicina ljudi te da se sredstva na natječajima dijele potpuno netransparentno, projekti se vrednuju prema osobnim stavovima članova komisije bez jasnog sustava ocjenjivanja zbog čega su vrlo razočarani. Treba se raditi na jednakosti prema svima i nagrađivati drugačije, inovativne i komercijalne ideje. Kao i Muze, djelatnici Muzeja čokolade vjeruju kako je uvođenje digitalizacije u sektor kulturnih i kreativnih industrija ispravna stvar jer su ove godine kroz online platforme organizirali Noć muzeja čime su prvi put pokazali postav široj publici kroz digitalnu platformu. Njihovo je stručno vodstvo kroz postavu toj noći pogledalo otprilike 2.400 gledatelja što, s obzirom na okolnosti, smatraju vrlo uspješnim. Ipak, navode kako bi u budućnosti samo povremeno radili slične evente jer žele da posjet Muzeju za posjetitelja bude više od samog pregleda predmeta u postavu. Ugođaj muzeja, njegove boje, zvukovi, mirisi, okus, sve su to značajke koje nije moguće prenijeti kroz digitalni kanal. Iz tog će razloga raditi više na privlačenju posjetitelja u prostor muzeja čim to mjere pandemije dozvole te na razvoju ponude unutar samog muzeja. Ističu kako je to najbolji put za njih, ali da svaka ustanova o digitalizaciji postava treba odlučiti za sebe.

U ovom je primjeru bila riječ o privatnom i novootvorenom muzeju koji se financira iz skromnog broja izvora zbog čega se našao u nepovoljnoj situaciji pojavom uzročnika krize, a kasnije i njezinim razvojem. Iako je to vrijeme donijelo značajne probleme u organizaciji poslovanja, otvorilo je i nove prilike za razvoj i dalo vrijeme za osmišljavanje novih ideja. Vjeruje se kako će inovativni i drugačiji postavi kao što je ovaj zaživjeti te da će njihova posebnost biti prepoznata i nagrađena kroz različite načine. Zaključno se može reći kako je priprema i predviđanje događanja iz okoline nužno za poslovne subjekte u kulturno kreativnom sektoru te se trebaju postaviti smjernice za razvoj kriznog plana i oformljenje kriznog fonda.

## **7. MENADŽMENT PROMJENA I KREIRANJE NOVIH STRATEGIJA U UVJETIMA NEIZVJESNOSTI I KRIZE**

Menadžment promjena je skup radnji koje omogućuju fleksibilnost poduzeća na novonastale situacije kojim se nude adekvatna rješenja koja su preduvjet za uspješno poslovanje. Razvile su se tri etape promjene u poslovnom subjektu koje se mogu shvatiti kao organizacijska stanja (Pološki Vokić, 2008:217): ravnoteža, kaos i reintegracija. Prva od njih, ravnoteža predstavlja stanje u kojem je sustav stabilan, sustav koji pod utjecajem promjena i utjecaja iz okoline prelazi u stanje kaosa. Stanje reintegracije je proces vraćanja situacije pod kontrolu, odnosno normalu uz poboljšanje dijelova koji ranije nisu bili funkcionalni. Menadžment se promjena javlja onda kada je postojeće organizacije potrebno pretvoriti u nešto novo te uključuje promjenu linija autoriteta, odgovornosti i komunikacije u organizaciji (Certo, 2012 prema Belak, Ušljebrka 2014:82). Kroz taj je proces omogućena i transformacija poslovnog subjekta što podrazumijeva sasvim novi smjer poslovanja i izgradnju novog sustava. Ovisno o vrsti i složenosti promjene ovisi trajanje procesa mijenjanja organizacije. Prema Nadleru promjena je: *prijelazno stanje iz sadašnjeg stanja organizacije u buduće željeno stanje* (Nadler, 1988:722). Potreba se za ovom vrstom menadžmenta javlja kada se poslovanje organizacije nalazi u uvjetima izazova i neizvjesnosti i nužnosti za ostvarivanjem visoke profitabilnosti u kojima tradicionalna organizacijska struktura više nije učinkovita te potrebna promjena zbog pojave dinamičnog okruženja. (Tocan i Chindris-Vasioi prema Belak, Ušljebrka 2014:83).

Promjene se zahtijevaju onda kada se javljaju interni i eksterni uzročnici krize određenog poslovnog subjekta. One nisu nužne uvijek osim kada se radi o čimbenicima koji će poljuljati funkcionalnost sustava i smanjiti njegovu profitabilnost. Različiti su teoretičari dali svoje mišljenje o ozbiljnosti uzročnika, odnosno o trenutku pokretanja menadžmenta promjena. U nastavku se rada nalazi tablica u kojoj su prikazani eksterni i interni uzroci krizne situacije. Pored onih koji se smatraju više ozbiljnijim nalazi se znak +.

Tablica 3. Ozbiljnost internih i eksternih uzročnika krizne situacije

	Schendel 1976.	Bibeault 1982.	Slatter 1984.	Grunyer 1990.	Gopal 1991.	Gething 1997.	Thain i Goldthor 1989.
<b>INTERNI</b>							
Loš menadžment	+	+	<b>73%</b>	+	+	<b>84%</b>	+
Nadzor financija		+	<b>75%</b>	+	+	<b>60%</b>	+
Visoki troškovi	+		<b>35%</b>	+		<b>56%</b>	+
Loš marketing	+		<b>22%</b>	+		<b>20%</b>	+
Veliki projekti	+		<b>17%</b>	+		<b>20%</b>	+
Preuzimanje			<b>15%</b>			<b>72%</b>	
Financijska politika			<b>20%</b>			<b>84%</b>	+
<b>EKSTERNI</b>							
Promjene u potražnji	+	+	<b>33%</b>	+	+	<b>68%</b>	+
Konkurencija	+	+	<b>40%</b>	+	+	<b>44%</b>	+
Cijene	+	+	<b>30%</b>		+	<b>20%</b>	+
Vladina politika	+	+			+		
Prosvjedi	+						
Loša sreća		+			+		

Izvor: Slatter, S., Lovett D., Mozaik knjiga 2011., Zagreb prema Peraković, A. (2015) *Menadžment i poslovna kriza*. Diplomski rad. Veleučilište u Karlovcu.

Vidljivo je iz tablice kako su najčešći uzročnici krize loš menadžment i nedostatak financijskih izvora koji pripadaju unutarnjim čimbenicima krize. Na osnovu toga možemo zaključiti kako je podjednaka važnost stabilizacije i kontrole kako unutarnjih tako i vanjskih uzročnika jer bez redovitog nadzora i pravovremenog djelovanja na bilo koji segment poslovnog subjekta može nastati nepovoljno okruženje i zakazivanje sustava. U poslovnom je svijetu najčešća pojava iznenadne konkurencije koja osvaja ciljno tržište s istom uslugom ili proizvodom. Zbog nedostatka kreativnosti, neformiranog poslovnog plana i strategije takve se organizacije najčešće nađu u fazi stagnacije. Stagnacija je zanemarivanje događanja oko sebe i ulaganja u nove tehnologije i ideje te neprilagođivanje konstantnim tržišnim promjenama zbog čega opada mogućnost zadovoljavanja potreba potrošača koji se posljedično okreću konkurentima. Dakle, dolazi do gubitka pozicije na tržištu, manje prepoznatljivosti, pada prihoda te na koncu krize. Promjene u okruženju i poslovnim subjektima istih interesa i usluga te njihovo praćenje od presudne su važnosti za opstanak, ali i napredak poduzeća. Prema modelu kojeg je 1980. godine

kreirao Michael Porter u knjizi *Competitive Strategy* postoji pet konkurentskih sila na osnovu kojih različite industrije ostvaruju profit, a to su: konkurencija u industriji, potencijal novih sudionika u industriji, moć dobavljača, pregovaračka snaga kupca, opasnost od ulaska supstituta. Ovim se silama omogućava procjena intenziteta konkurentnosti, atraktivnosti i profitabilnosti industrije i tržišta. One također uzrokuju niže cijene proizvoda konkurencije, teži plasman robe na tržište, suočavanje sa nepovoljnim zahtjevima dobavljača te nove i konkurentnije proizvode koji otežavaju poslovanje i predstavljaju ozbiljnu prijetnju opstanku drugog poduzeća.

### 7.1. Strategija plavog oceana

Ozbiljan problem u poslovanju svakog subjekta može biti konkurencija koja zauzima prevlast na ciljanom tržišnom prostoru. Svaka bi organizacija trebala učestalo istraživati i pratiti kretanja konkurencije te u svakom trenutku voditi brigu o tome da u nijednom segmentu ne zaostaje za njom te da investiranjem ostvari prednost. To može činiti kroz definiranje strategije razvoja u čijim se temeljima, kroz ponudu i potražnju, analiziraju interesi konkurencije i prilike napretka (Hitrec, 134: 2007). „*S naizgled nebitnim poboljšanjima, koja proizlaze iz rezultata istraživanja tržišta i osluškivanja potrebe kupaca, segmentacije tržišta i razlika u preferencijama postojećih potrošača, istraživanjem najbolje prakse konkurenata i sličnim pristupima, nastoji se povećati udio na tržištu kako bi se osigurao daljnji rast i zarada.*“ (Hitrec, 135: 2007) Strategija koja se najviše bavi konkurencijom i pronalaskom vlastitog tržišnog puta i koja se u praksi pokazala kao dobra jest strategija plavog oceana. Ona polazi od teze kako je za uspjeh poslovanja važnije maknuti svoju pozornost s onoga što čine konkurenti i usredotočiti se na inovacije za otvaranje novog tržišnog prostora. Plavi je ocean metaforični izraz za drugačije promišljanje o strategijama i načinima upravljanja poslovanjem poduzeća i organizacija nego što se to radilo ranije. Strategija se plavog oceana temelji na pronalasku potpuno ovog smjera i branše na tržišnom prostoru na kojem nema značajne konkurencije i kroz koju je moguće „plivati“ samostalno. Kroz ovu strategiju konkurencija gubi na značenju te se miče s fokusa razvoja. Naglasak se stavlja na osluškivanje potreba kupaca i pronalaskom načina za njihovo udovoljavanje. Današnje je poslovanje uređeno pretežito prema načelima i logici crvenih oceana koji su metafora su za krvavu i bespoštednu borbu konkurencijskih interesa (Hitrec, 136: 2007). Autori W. Chan Kim i Renee Mauborgne bavili su se proučavanjem ovih dvaju oceana te supredložili šest načela strategije plavog oceana, koji pokazuju smjerove kretanja unutar nje: *promatranje alternativnih industrija, promatranje strateških grupa unutar*



*industrije, promatranje lanaca kupaca, promatranje ponude komplementarnih proizvoda i usluga, promatranje promjene funkcionalnog ili emocionalnog sadržaja obraćanja kupcima, te konačno, promatranje kroz vrijeme* (Hitrec, 136: 2007). Prateći navedenih šest smjernica kretanja autori smatraju kako bi se pomakle postojeće granice tržišta i industrija, stvorio novi neupitan tržišni prostor, oslobodio ogroman potencijal prikrivene potražnje te bi nastala poželjna win-win situacija, koja udovoljava zahtjevima potrošača i donosi veće prihode proizvođaču. S obzirom na to da se plavi ocean zasniva na inovacijama, on ujedno sadrži bitna spoznajna i operativna ograničenja što onemogućuje kopiranje od strane drugih. Takva činjenica poduzećima omogućuje desetak i više godina relativno mirnog života od nasrtaja potencijalnih konkurenata (Hitrec,136: 2007). Znajući sve navedeno, javlja se pitanje kako započeti s promjenama i kako se diferencirati od drugih. Postoje dva načina za stvaranje plavog oceana: pokrenuti sasvim novu industriju (kao što je eBay učinio s online aukcijama) ili ono čemu većina poslovnih subjekata pribjegava isplivati iz crvenog oceana i proširiti granice postojeće poslovne prakse (primjer je kasnije naveden kroz poslovanje tvrtke Violeta d.o.o.). Crveni je ocean mjesto u kojem se skupljaju svi poslovni subjekti istih interesa i koji se zbog toga bore za svaku moguću zaradu ugrožavajući druge. Najbolji su primjer toga robne marke koje sve više nalikuju jedna drugoj, nemaju prepoznatljivost ni odanost potrošača, a jedina se razlika radi na oglašivačkim mjestima i cjenovnoj kalkulaciji (Kim i Mauborgne 2005.).

U otkrivanju strategije plavog oceana, Kim i Mauborgne, preporučuju tvrtkama da razmotre „okvir četiri radnje“ kako bi rekonstruirali elemente vrijednosti kupca u kreiranju nove krivulje vrijednosti. Okvir postavlja četiri ključna pitanja:

- Pojasnite: koje čimbenike treba podignuti znatno iznad standarda u industriji?
- Smanjite: čimbenike koji su bili rezultat nadmetanja s drugim industrijama.
- Uklonite : čimbenike u kojima se industrija dugo natjecala.
- Stvorite : čimbenike koje industrija nikad nije ponudila.

Postoje tri prepreke za provedbu strategije plavog oceana: većina je zaposlenih protiv promjena, tvrtka ima ograničene resurse te zaposlenici ne žele promijeniti način rada. (Kim i Mauborgne 2005.) Da bi se prevladale ove prepreke, treba koristiti metodu "aktivacije točke". Vođa se mora usredotočiti na ključne ljude i aktivnosti o kojima ovisi razvoj cijele tvrtke. Jedan od načina rješavanja ovog problema može biti apel "vođama mišljenja". (Kim i Mauborgne 2005.) Autori savjetuju rukovoditelje tvrtki da zaposlenici sami shvate potrebu promjene strategije i prisile ih na komunikaciju s nezadovoljnim kupcima.

Primjena je ove strategije danas široko rasprostranjena te obuhvaća skoro sve segmente gospodarstva. Jedan je od zanimljivih primjera cirkus Cirque du Soleil iz Kanade. Nakon

opadanja zainteresiranosti publike zbog razvoja tehnologije i video igara, cirkus se okrenuo novom poslovnom modelu. Vodstvo cirkusa fokus je preusmjerilo na ljubitelje kazališne i baletne umjetnosti. Kao rezultat toga, granica između cirkusa i kazališta postala je nejasna, a odrasli su počeli donositi odluke o posjetu cirkusu. Istodobno, cijena karte za Cirque du Soleil nije premašila cijenu karte za kazalište, a sam cirkus je uspio smanjiti troškove napuštanjem tradicionalnih elemenata cirkusa. Sada godišnji prihod Cirque du Soleil premašuje 600 milijuna dolara, a izvedbe kanadske emisije gledalo je više od 150 milijuna gledatelja u više od 300 gradova širom svijeta. (Kim i Mauborgne 2005.)

I na hrvatskom tržištu imamo pozitivne primjere ove strategije. Sjetimo se poznate skijašice Janice Kostelić koja je i danas priznata kao iznimno talentirana sportašica s mnoštvom postignutih svjetskih priznanja. U siječnju 2006. grad Zagreb bio je domaćin utrke Svjetskog kupa u skijanju pod nazivom Snježna kraljica gdje je konkurencija bila nemilosrdna. Na prvim slalomskim vratima Janica je ostala bez jedne rukavice i skijaškog štapa ali je odlučila nastaviti vožnju. Tom je odlukom Janica otvorila novi tržišni prostor u industriji skijaških natjecanja, učinivši svoje konkurentice sporednima. U svjetskim medijima tih dana, naime, govorilo se samo o čudu koje je napravila Janica. Malo koga su zanimale njezine konkurentice, austrijske skijašice koje su u tom natjecanju zauzele prvo i drugo mjesto (Hitrec, 136: 2007).

## 7.2. Studija slučaja – plavi ocean na primjeru proizvoda Teta Violeta

Tvrtka Violeta d.o.o. utemeljena je 2001. godine kada je započela s proizvodnjom toaletnog papira, papirnatih maramica, vlažnih maramica, pelena, a kasnije deterdženata i omekšivača. Strelovit rast kompanije čije je sjedište u Grudama u Bosni i Hercegovini uvjetovala je kvaliteta i inovativnost proizvoda, ali i izvanredna marketinška komunikacija kojom se ova tvrtka uspjela pozicionirati u većini domaćinstava regije na kojoj djeluje. Najpoznatiji je televizijski i online oglas koji asocira na familijarnost kroz lik tete koja briše stakla kuhinjskim ručnikom uz riječi: „Čudo jedno!“. Ta je teta koja se predstavila kao Violeta u vrlo kratkom vremenu postala sinonim tvornice higijenskih proizvoda koji je stvarao povjerenje kod potrošača. Od tog je trenutka krenula uzlazna putanja jedne od najveće bosanskohercegovačke tvrtke, na čelu s direktorom Antom Milošem i predsjednikom uprave Petrom Čorlukom. Tvrtka je Violeta započela s implementacijom strategije plavog oceana na različite načine jer je spoznala kako biti drugačiji i ostvariti prednost na tržištu. Za izradu ovog diplomskog rada gospodin Čorluka i gospodin Miloš odgovorili su na nekoliko pitanja vezano za razvoj poslovanja i njegovu prilagodbu u kriznim razdobljima. Istaknuli su kako je najveća prednost Violete brzina i

fleksibilnost te da je osnovno pravilo tvrtke koristiti visoku i novu tehnologiju za postizanje najbolje kvalitete. Naveli su još kako je recept za uspjeh vrlo jednostavan – biti brži i drugačiji od konkurencije. Na svakom novom projektu rade stručni ljudi koji najveći dio vremena u početku provode analizirajući tržište i konkurente. Na takav je način tvrtka Violeta otkrivala potrebe svojih kupaca te im je dodatnim investiranjem nastojala udovoljiti. Pa je tako prva na regionalno tržište uvela pakiranje toalet papira s 24 role što je prodaju podiglo u zavidim postocima. Osim toga, dodatnim je ulaganjem u lijevak za omekšivače, kojih do tada nije bilo, dobila bolju tržišnu poziciju u tom segmentu. Stalno investirati, inzistirati na najmodernijoj tehnologiji i vrhunskim proizvodima poslovni je kredo ove tvrtke. Direktor smatra kako je za Violetu dodatna prednost maksimalna racionalnost, težnja štednji i samofinanciranju što je za konkurentnost, u današnje vrijeme recesije kad je plaćanje kamata nerijetko rezultat značajnih gubitaka i neodrživosti, osobito važno. Nakon devet mjeseci od pojave pandemije kada su se život i neometano poslovanje doimali pomalo nestvarnim, HGK-Komora Zagreb dijelila je nagrade pod nazivom Zlatna kuna za najuspješnije tvrtke u 2019. godini. Tvrtka Violeta je bila laureat u kategoriji srednjih poduzeća jer u tvornici u Sv. Ivanu Zelini proizvodi kuhinjske ručnike i toaletni papir, gdje je završila godinu s 335,8 milijuna kuna prihoda (+12,5%) te 8,2 milijuna kuna bruto dobiti, skok od 315%. U ožujku je ove godine Violeta primila nagradu i priznanje za doprinos i razvoj FMCG industriji<sup>4</sup>, a prema izvješću Financijsko-informatičke agencije objavljenom početkom svibnja 2021. godine koji je nastao prema podacima LRC i Bisnode, Violeta je prethodnu kriznu godinu završila u plusu 25 milijuna konvertibilnih maraka.

#### 7.2.1. Ponašanje tvrtke Violeta u kriznim vremenima

Negativni efekti pandemije prekinuli su globalne proizvodne lance što se odrazilo na gašenje tržišnih transakcija širom svijeta. Gubitak radnih mjesta, smanjivanje plaća radnicima, povratak sezonskih radnika, gubitak poslova kompanija, smanjenje inozemnih narudžbi, brojne koruptivne radnje i drugi problemi predstavljaju početak beskrajnog popisa svih negativnih posljedica uzrokovanih korona virusom koji polako pritišću ne samo snažnije ekonomije nego i one slabije poput naše. Zahvaljujući inovativnom pristupu i sklonosti riziku nekolicina bosanskohercegovačkih poduzetnika uspjela je inovirati poslovne modele značajno umanjujući negativne posljedice krize, dok je velika većina njih uslijed pomanjkanja poduzetničke dovitljivosti skrušeno sjedila čekajući pomoć neke državne institucije koja tuđim novcem mora

---

<sup>4</sup> FMCG je oznaka za robu široke potrošnje, engleski - Fast-Moving Consumer Goods. Drugi je naziv za FMCG CGP tj. Consumer Packaged Goods.

osigurati likvidnost. Tvrtke su značajno smanjile izvoz na inozemna tržišta kako bi zadovoljili potrebe bosanskohercegovačkog tržišta - naprimjer, tvrtka je Violeta osigurala medicinsku opremu za 63 bolnice širom zemlje, gradeći dobru reputaciju društveno odgovornih kompanija tijekom krize. Koronavirus je, kao i u cijelom svijetu, zahtijevao određenu prilagodbu u organizaciji procesa. Prvenstveno se to odnosi na prilagodbu u ponašanju, tj. pridržavanju preporuka koje je izdao nacionalni stožer. Tvrtka je imala manjih izazova u vezi s logistikom, ali proizvodnja zbog toga nije trpjela jer su se sirovine osigurale na vrijeme. Da se tvrtka dobro snašla u kriznoj situaciji govori činjenica da je ostvaren blagi rast prihoda u 2020. godini u usporedbi s 2019 i to na izvoznim tržištima. Zbog smanjena izvoza prema inozemnim tržištima tvrtka je imala puno upita od kupaca i ponuda za otkup cijele proizvodnje jer je porasla potražnja za proizvodima koji se koriste svakodnevno. Tvrtka izvozi u Hrvatsku, Srbiju, Crnu Goru, Makedoniju, Katar, Švedsku, Austriju, Kosovo, Njemačku, Mađarsku, Kuvajt, Libiju i Kirgistan. Suradnjom su zadovoljni te su u većini kategorija jedni od lidera s oko 150 milijuna eura prihoda. Pored Violetinih proizvoda potrošači imaju povjerenje i u druge brendove poput Palome, Zewe, Pampersa, Procter & Gamble, Huggiesa, koji također dobro kotiraju na tržištu u regiji pa i dalje, uključujući i hrvatsko tržište kao jedno od ključnih. Tvrtka je bila izložena konkurentskim napadima kompanija Drenik i Paloma koji se sve više oslanjaju na cijenu kako bi povećali privlačnost svojih proizvoda nasuprot Violetinim. U kriznoj se 2020. godini proizvodnja odvijala normalno bez problema u isporuci sirovina jer se izbjegavao kamionski prijevoz s kojim je bilo najviše logističkih barijera, a više se preferirao prijevoz željeznicama i brodski prijevoz. Iz uprave poručuju kako se vesele novoj godini jer pokreću novu branšu, odnosno poreknuta je nova investicija u tvornicu keksa i vafla - Lasta u Čapljini. Prehrambena industrija je nešto potpuno novo za cijeli tim, koji se bavi od pomnog istraživanja tržišta do planiranja proizvodnje i lansiranja proizvoda na tržište. Ulaganjem u proizvodne pogone, modernu tehnologiju i dosljednu edukaciju zaposlenika kreirat će premium program slastica. Petar Ćorluka je istaknuo kako je od velikog značaja da svi nivoi budu ispunjeni, od same organizacije, proizvodnje, tehnologije do kontrole kvaliteta kako bi se započeta realizacija odvila u skladu s postavljenim ciljevima. Pored prehrambene industrije, Violeta se od ove godine upustila u još jedan smjer – turizam. Početkom 2021. godine postali su vlasnici turističkog naselja Urania i hotela Hrvatska u Baškoj Vodi čije je otvorenje planirano već ove sezone. To će biti luksuzni objekti koji će poboljšati smještajnu kvalitetu na Makarskoj Rivijeri. Tvrtka se Violeta iskazala i u vrijeme potresa na Banovini tako što je donirala 15 montažnih kućica za stanovanje obiteljima koje su ostale bez domova u razornom potresu.

Finalno, fleksibilnost, prilagodba te inovativne ideje, ključ su uspjeha za svaku neizvjesnu situaciju. Pored toga biti korak ispred, pratiti događanja oko sebe i uvijek u svemu davati svoj maksimum daje velike mogućnosti za ublažavanje svake negativnosti. Važno je imati dobar tim ljudi u sustavu čije se znanje neprestano mora razvijati te se u njega treba kontinuirano ulagati. Bitno je biti u tijeku s događanjima u svijetu, pratiti tržište, pratiti konkurenciju i biti na oprezu te po potrebi poslovanje prilagođavati okolnostima.

## 8. RASPRAVA – ANALIZA HIPOTEZA

U uvodu su ovog diplomskog rada navedene tri hipoteze na temelju kojih se raspravljalo kroz poglavlja. Hipoteze su se odnosile na različit utjecaj krizne situacije na poslovne subjekte, važnost implementacije kriznog plana za uspješno poslovanje bilo koje djelatnosti te snagu kreativnosti za izlazak iz krizne situacije. Same su kulturne i kreativne industrije prošle kroz uspone i padove pojavom neizvjesnog vremena. 2008. godine prepoznate su kao industrije s puno mogućnosti i potencijala za razvoj gospodarstva određene zemlje, dok su kroz novija događanja, pojavom Covida-19 i nastankom potresa, bile na meti zatvaranja i smanjenih novčanih davanja što je uvelike smanjilo razvoj i napredak umjetnika, kulturnih djelatnika i kulturno umjetničkih ustanova. S druge strane imamo privatno poduzeće Violeta d.o.o. koje je u kriznoj godini ostvarilo veći prihod, krenulo u znatan broj investiranja čime se obujam posla povećao. H1 kaže: Krizne situacije različitim intenzitetom djeluju na pojedine djelatnosti i poslovne subjekte, na osnovu se navedenih primjera ova hipoteza prihvaća.

Kroz cijeli se diplomski rad pisalo o važnosti predviđanja vremena u budućnosti i pripremanja poslovanja i zaposlenika na nadolazeće događaje. Kroz istraživanje se da zaključiti kako je uvijek u poslu bolje imati bilo kakav plan koji će spriječiti moguću štetu koju vanjski uzročnici mogu prouzročiti, nego nikakav. Ovime se prihvaća i H2 koja kaže: Praćenje činitelja vanjske okoline i kreiranje kriznih planova nužno je za uspjeh poslovnog uspjeha bez obzira na djelatnost kojom se bavi.

Životni ciklus poduzeća može biti poljuljan pojavom neizvjesne situacije posebno ako se ono nalazi korak do ostvarenja cilja. Ukoliko poduzeće nije predvidjelo moguće nestabilnosti te nije pratilo zbivanja iz okoline, može nastati problem. U takvim situacijama do izražaja dolaze vještine zaposlenika i sposobnost menadžmenta. Timskim radom te kreativnošću menadžment može izvući poduzeće iz krize bez obzira u kojem se životnom ciklusu nalazi. Primjer je Muzej čokolade Zagreb kojeg je kriza pandemije zadesila na samom početku rada, ali je uz vještine zaposlenika i njihovu kreativnost uspio doći do znatnog broja ljudi i probuditi zainteresiranost kod publike. Ovime se primjerom prihvaća i H3.

## 9. ZAKLJUČAK

Krizna situacija za svaku organizaciju predstavlja izazov bez obzira na njezin cilj djelovanja. To je neplaniran i neželjen proces koji omogućuje preorijentaciju poslovanja i dva moguća ishoda: poslovni neuspjeh ili veću profitabilnost i promociju. Kriza se negativno može odraziti na javnu percepciju poslovnog subjekta ili osobni poslovni uspjeh odgovornih osoba. Smatra se kako je jedini ispravan put za stabilnost unutar ranjive situacije, timski duh i razmjena znanja te konstantni rad, usavršavanje i istraživanje drugačijih i kreativnijih rješenja. Organizacijska je kultura jedna od najznačajnijih čimbenika svake organizacije koja je presudna vodilja u ključnom trenutku i povećava izgleda za njezin opstanak jer utječe na reakciju i ponašanje zaposlenika. Pored toga, važno je redovito provoditi kontrolu odjela i okruženja, raditi na istraživanju i prikupljanju što većeg broja informacija kako bi poslovni subjekt bio pripravniji za iznenadne situacije.

Zbog prepoznatih vanjskih i unutarnjih uzročnika krize javila se potreba za razvojem nove discipline kriznog menadžmenta. Nastala je relativno kasno te je njezina zadaća usmjeravanje poslovnog subjekta prema rješenju. Zaključno se iz ovog diplomskog rada može izvući kako su sposobnost organizacije i kompetencije menadžmenta ključne za postizanje konkurentske prednosti. Rad je koncipiran na obradi teoretskih radova i provedbom istraživanja kroz intervju s poduzećima različite djelatnosti, a naglasak je stavljen na rad kulturno kreativnih i turističkih poslovnih subjekata u uvjetima pandemije Covida 19 i prirodne nepogode potresa tijekom 2020. godine. Svaka promjena iziskuje strateške ili operativne akcije koje nailaze na brojne otpore jer se pokušavaju implementirati u sve programe promjena, odnosno prilagodbe. Osim spomenutog, komunikacija je glavna poveznica cijelog događaja jer bez nje ništa ne bilo moguće. Bitno je ispravno, precizno i jasno komunicirati na unutarnjoj, ali posebno na vanjskoj razini te nuditi točne informacije svim zainteresiranim subjektima i medijima.

U radu je kroz primjere poslovnih subjekata Muze d.o.o., Muzeja čokolade te Violete d.o.o. pokazano kako se krizna situacija pojavljuje iznenadno i kolike izazove stavlja pred njih. Manja su privatna poduzeća bila primorana staviti ključ u bravu i smanjiti broj zaposlenih, odnosno prilagoditi se okruženju u kojem su se našli. Vlada je svojim radom pomagala projekte i sufinancirala rad kulturnih institucija, iako je krizni stožer odmah tražio zatvaranje svih mjesta na kojim se okuplja veći broj ljudi. Tom je odlukom na godinu dana prekinuto održavanje koncerata, sajмова, predstava, izložbi što je drastično smanjilo prihode svih umjetnika i djelatnika kulturnog i kreativnog sektora.

## 10. LITERATURA

- Bagarić et al. (2019) *Značaj percepcije osobne sigurnosti u turističkoj destinaciji s aspekta mladih turista*. Rijeka: Zbornik Veleučilišta u Rijeci, str. 209-221.
- Baker, D. (2014) *The Effects of Terrorism on the Travel and Tourism Industry*, International journal of religious tourism and pilgrimage, Vol. 2, str. 57.-67.
- Barković, D. (2009) *Menadžersko odlučivanje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Bebek, B. (2005) *Integrativno vodstvo – leadership*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
- Belak, S. i Ušljebka, I. (2014) *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene*. Pregledni rad. Oeconomica Jadertina. Vol. 4. No 2. str. 80-98.
- Borić Cvenić, M. (2018) *Ekonomski i kulturološki utjecaj kreativnih industrija na proaktivnost studentske populacije*. Doktorski rad. Osijek. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
- Bošković, T. (2009) *Turizam kao faktor privrednog razvoja*. Škola biznisa Novi Sad. Naučnostručni časopis br.2, str.24.
- Coombs, T. (2005) *Crisis communication*. Encyclopedia of Public Relations Vol. 2, Sage Publications, London, 2005.
- Državni zavod za statistiku [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-03-02\\_01\\_2019.html](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-03-02_01_2019.html) [pristup: 20.02.2021.]
- Faulkner, B. (2001) *Towards a framework for tourism disaster management*, *Tourism Management*, Svezak 22, str. 135-147.
- Grgić, I. (2013) *Turizam kao djelatnost*. Projekt prekogranične suradnje u okviru IPA projekta. <https://vguk.hr/multimedia/416bcc7a2f066bf781ed17adc15dca9f25736608c1c23dfb1fab488fcc6a78a18949f3391551171498.pdf> [pristup: 25.03.2021.]
- Horvat, Đ. (2007) *Temeljne funkcije upravljanja*. Zagreb: Edukator.
- Kešetović Ž. i Toth I. (2012) *Problemi kriznog menadžmenta*. Znanstvena monografija. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
- Kožić, I. (2013). *Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj?* Ekonomski vjesnik. 26 (2): 470 - 479. URL: <https://hrcak.srce.hr/116355> [pristup: 27.03.2021.]
- Legičević J. i Taučer K. (2014) *Krizni menadžment u funkciji nove teorije*. Ekonomski vjesnik : časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku (0353-359X), str. 199-208.



- Leiper, N. (1979). *Tourist attraction systems*. Annals of tourism research, 17(3), str. 367-405. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/016073839090004B> [pristup: 29.03.2021.]
- Lovrinčević M., Glamuzina M. i Kružić D. (2013) *Strategije u kriznim uvjetima*. Zagreb, Sinergija nakladništvo.
- Lucke, R. (2005) *Upravljanje kriznim situacijama*. Zagreb, Zgombić&Partneri,
- Marić, K. et al. (2017) *Analiza turističkih pokazatelja i sigurnost u turizmu Republike Hrvatske te mogućnosti jačanja konkurentnosti hrvatskog turizma nakon ulaska u Europsku uniju*. *Obrazovanje za poduzetništvo*. 7(1): 301-318. URL: <https://hrcak.srce.hr/183510> [pristup: 02.04.2021.]
- Muze d.o.o. <https://muze.hr/> [pristup: 26.03.2021.]
- Muzej čokolade Zagreb <https://muzejcokolade.hr/> [pristup: 16.04.2021.]
- Novak, B. (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Zagreb. Binoza Press.
- Osmaganić Bedenik, N. (2007) *Kriza kao šansa- kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb. Školska knjiga.
- Paradise resort <https://paradiseresort.com.au/> [pristup: 16.04.2021.]
- Pearson, C. M. i Clair J. A. (1998) *Reframing crisis management*, Academy of Management Review, Vol. 23, No. 1. URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1998.192960> [pristup: 10.04.2021.]
- Perinić, J. (2007) *Krizno komuniciranje na slučaju tragedije vatrogasaca na Kornatu*. Medianali, Sveučilište u Dubrovniku, godište 1, broj 2, str. 47.-65. URL: <https://hrcak.srce.hr/41450> [pristup: 10.04.2021.]
- Perinić, J. (2008) *Masovni mediji u životnom ciklusu krize – teorijski pristup*, Univerzitet u Novom Sadu.
- 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.
- Primorac, J. (2012) *Od nesigurnosti do sigurnosti: rad i zaposlenost u kulturnim i kreativnim industrijama*. Revija za sociologiju, Vol. 42 No. 1, str. 5-30. URL: <https://hrcak.srce.hr/89217> [pristup: 10.04.2021.]
- Putra, I.N.D. i Hitchcock, M. (2009) *Terrorism and Tourism in Bali and South east*

Asia, ur. M. Hitchcock: *Tourism in South east Asia: Challenges and New Directions*. Copenhagen: NIAS Press. str. 83-98. URL:

<https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:185461> [pristup: 16.03.2021.]

- Rasheduzzaman, S. M. (2017) *HALAL TOURISM: AN OVERVIEW OF CURRENT PRACTICES*. U: Oktay, Kutay i Pamukçu, Huseyin (ur) (2017) 1.INTERNATIONAL HALAL TOURISM CONGRESS. (str. 1284-1292). Kastamonu: Faculty of Tourism.
- Rupčić, N. (2011) *Izgradnja učećih organizacija kao modalitet izgradnje učećega društva*. Praktični menadžment. Vol. II. br. 3. 20-27. URL:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/14443986.pdf> [pristup: 12.03.2021.]
- Somervill, B.A. (2005) *Uspjeh – najbolji vodič za napredovanje u karijeri*. Ljubljana: V.B.Z.
- Sönmez, S.F. (1998) *Tourism, Terrorism and Political Instability*, Annals of Tourism Research, Svezak 25, str. 443. URL:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738397000935> [pristup: 16.04.2021.]
- Sönmez, Sevil i dr. (1999) *Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism*. Journal of Travel Research. 38(1): 13-18 URL:  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/004728759903800104?journalCode=jtrb> [pristup: 10.04.2021.]
- Strelec, D. (2019) *Sigurnost i turizam u Hrvatskoj*. Pregledni rad. Sveučilište u Ljubljani. 95 – 113. URL: <https://hrcak.srce.hr/236099> [pristup: 09.03.2021.]
- Tomić Z. i Milas Z. (2006) *Strategija kao odgovor na krizu*. Časopis za politologiju, Vol. 44 No.1. Zagreb. Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.
- Unković S. i Zečević B. (2006) *Ekonomika turizma*. Ekonomski fakultet Beograd. Sveučilište u Beogradu.
- UNWTO (1996) *Tourist Safety and Security: Practical Measures for Destinations*. Madrid: World Tourism Organization.  
[https://sete.gr/files/Media/Ebook/110301\\_Tourist%20Safety%20and%20Security.pdf](https://sete.gr/files/Media/Ebook/110301_Tourist%20Safety%20and%20Security.pdf) [pristup: 20.04.2021.]
- Violeta d.o.o. <https://violeta.com/> [pristup: 20.04.2021.]
- W.Chan Kim i Renee Maunorgne (2011) *Strategija plavog oceana*, Zagreb, Poslovni dnevnik. URL:  
[file:///C:/Users/pcurc/Downloads/Trziste\\_2007\\_1\\_Vugrinec\\_Hitrec\\_prikaz%20\(1\).pd](file:///C:/Users/pcurc/Downloads/Trziste_2007_1_Vugrinec_Hitrec_prikaz%20(1).pd)

[f](#) [pristup: 22.04.2021.]

## **11.PRILOZI**

Popis tablica:

- Tablica 1. Karakteristike stilova rukovođenja (Izvor: Arhipova, N. I. i Kulba V. V., 1984.
- Tablica 2. Vrste uzročnika krize u suvremenom turizmu (UNWTO 2011: Priručnik za kriznu komunikaciju u turizmu , Madrid, str. 6)
- Tablica 3. Ozbiljnost internih i eksternih uzročnika krizne situacije (Izvor: Slatter, S., Lovett D., Mozaik knjiga 2011., Zagreb)