

# Covid pandemija i fizičko distanciranje u ugostiteljskim objektima

---

Očelić, Alex

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:109345>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-30**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR MIJO MIRKOVIĆ“

**ALEX OČELIĆ**  
**COVID PANDEMIJA I FIZIČKO DISTANCIRANJE**  
**U UGOSTITELJSKIM OBJEKTIMA**

Završni rad

Pula, 2022.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR MIJO MIRKOVIĆ“

**ALEX OČELIĆ**

**COVID PANDEMIJA I FIZIČKO DISTANCIRANJE  
U UGOSTITELJSKIM OBJEKTIMA**

Završni rad

**JMBAG: 0303082014, redovni student**  
**Studijski smjer: Poslovna ekonomija – Turizam**  
**Predmet: Ekonomika Turizma**  
**Znanstveno područje: Društvena znanost**  
**Znanstveno polje: Ekonomija**  
**Znanstvena grana: Trgovina i turizam**  
**Mentor: doc. dr. sc. Tamara Floričić**

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani **Alex Očelić** kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera **Turizam** ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, **Alex Očelić** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom **Covid pandemija i fizičko distanciranje u ugostiteljskim objektima** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis \_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	II
ABSTRACT.....	III
1. UVOD .....	1
2. COVID – 19 pandemija i mjere socijalnog distanciranja .....	3
3. UTJECAJ COVID-19 na ugostiteljski sektor .....	7
4. MJERE potpora za ugostiteljstvo .....	10
5. Krizni menadžment u ugostiteljskim objektima .....	12
6. TEORIJA FIZIČKOG DISTANCIRANJA U PRAKSI .....	18
7. CASE STUDY .....	30
8. ZAKLJUČAK.....	42
9. Popis literature .....	1
10. Popis tablica .....	6

## SAŽETAK

Krize su neizbježni element korporativnog života. Strukturirani krizni menadžment može smanjiti utjecaj, trajanje i financijske posljedice krize. Ugostiteljska industrija, koja je dio velike turističke industrije, posebno je sklona vanjskim šokovima izvan kontrole svojih menadžera. Ovo je došlo do izražaja prilikom pandemije COVID-19. Ekstremni i nagli pad potražnje jedna je od vjerojatnih posljedica vanjskih šokova. Ozbiljni negativni utjecaji kriza i katastrofa naglasili su potrebu za proaktivnim planiranjem poslovanja unutar ugostiteljskih obrta kako u Hrvatskoj, tako i u svijetu. S porastom turbulencija u globalnom okruženju, strateško razmišljanje u ugostiteljstvu postaje sve važnije. Menadžeri moraju razmotriti napredne strateške pristupe kako bi uspješno rješavali izazove. Ovi strateški pristupi temelje se na općeprihvaćenim metodama kriznog menadžmenta koji je podijeljen u temeljne faze redukcije, pripravnosti, odgovora i oporavka. Svaki aspekt ovih faza mora biti popunjen specifičnostima za pojedinu vrstu ugostiteljskog obrta kako bi uspješno odgovorio na mjere koje su predodređene socijalnim distanciranjem. Prilikom razrade problema socijalnog distanciranja u ugostiteljskim obrtima bit će prikazana situacijska analiza trenutnog stanja uz pomoć case study analize različitih vrsta ugostiteljskih obrta u Istri te predviđanja za budućnost. Kroz SWOT analizu će se prikazati prednosti postojanja strategija kriznog menadžmenta unutar sektora koji je sposoban spremno odgovoriti na predviđene mjere održavanja socijalne distance s minimalnim mogućim utjecajem na kvalitetu poslovanja te s djelomičnim očuvanjem financijske situacije. Prikazat će se plan prijedloga koji bi pomogli u rješavanju problema socijalnog distanciranja i benefiti koje bi proizašli iz kratkoročnog, srednjoročnog i dugoročnog provođenja istih prijedloga. Zaključno, budućnost ugostiteljskog sektora i očuvanje kvalitete poslovanja ugostiteljskih objekata svakako ovisi o mogućnosti upravljanja poslovanjem primjenjujući mjere fizičkog distanciranja. Stoga u suradnji s lokalnom zajednicom, Vladom i analizirajući potrebe svojih klijenata, voditelji ugostiteljskih obrta te njihovi radnici moraju strategijama za očuvanje poslovanja odgovoriti na zahtjeve koje fizičko distanciranje i mjere za sprječavanje širenja COVID – 19 pandemije stavljaju pred njih.

***Ključne riječi:*** COVID-19, socijalno distanciranje, ugostiteljstvo, ugostiteljski obrti

# **SOCIAL DISTANCING IN HOSPITALITY INDUSTRY**

## **Abstract**

Crises are an inevitable element of corporate life. Structured crisis management can reduce the impact, duration and cost of a crisis. The hospitality industry, which is part of the large tourism industry, is particularly prone to external shocks beyond the control of its managers, which was especially evident during the COVID-19 pandemic. An extreme and sharp drop in demand is one of the likely consequences of these external shocks. The serious negative effects of crises and disasters have highlighted the need for proactive business planning within the industry both in Croatia and around the world. However, with the increase in turbulence in the global environment, strategic thinking in the hospitality industry is becoming increasingly important. Managers must consider advanced strategic approaches to successfully address challenges. These strategic approaches are based on generally accepted methods of crisis management, which is divided into the basic phases of reduction, preparedness, response and recovery. Every aspect of these phases must be filled with specifics for each type of catering trade in order to successfully respond to the measures predetermined by social distancing. During the elaboration of the problem of social distancing in catering trades, a situational analysis of the current situation will be presented with the help of a case study analysis of different types of catering trades in Istria and predictions for the future. The SWOT analysis will show the advantages of the existence of crisis management strategies within the sector that is able to respond readily to the envisaged measures of maintaining social distance with minimal possible impact on the quality of business and with partial preservation of the financial situation. A plan of proposals will be presented to help solve the problem of social distancing and the benefits that would result from the short-term, medium-term and long-term implementation of the same proposals. In conclusion, the future of the hospitality sector and the preservation of the quality of business of catering facilities certainly depends on the possibility of business management by applying measures of social distancing. Therefore, in cooperation with the local community, the Government, catering managers and their workers must respond to the demands of social distancing with strategies of social distancing and measures to prevent the spread of COVID - 19 pandemics.



**Keywords:** *COVID-19, social distancing, hospitality industry, catering trades*

## 1. UVOD

Zdravstvena kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 je ekonomski toliko utjecajna da je pad gospodarskih, turističkih i ugostiteljskih aktivnosti u većini zemalja generirao ekonomsku krizu s posljedicama koje je još uvijek teško izmjeriti. Ovaj završni rad prezentira utjecaj pandemije koronavirusa na ugostiteljski sektor u Hrvatskoj i pregledava literaturu koja se odnosi na strategije oporavka koje su provedene kako bi se smanjio utjecaj mjera socijalnog distanciranja na poslovanje ugostiteljskih obrta. Prilikom razrade problema fizičkog distanciranja u ugostiteljskim obrtima bit će prikazana situacijska analiza trenutnog stanja izabranih ugostiteljskih objekata iz Istre uz pomoć case study analize različitih vrsta mjera koje su uveli ugostiteljski obrti u Istri te predviđanja za budućnost. Prikazat će se prednosti postojanja strategija kriznog menadžmenta unutar sektora zahvaljujući kojemu su ugostiteljski objekti sposobni spremno odgovoriti na predviđene mjere održavanja socijalne distance s minimalnim mogućim utjecajem na kvalitetu poslovanja te s djelomičnim očuvanjem financijske situacije. Dodatno, predlažu se mjere koje se mogu provesti kako bi se utjecalo na poboljšanje poslovanja u budućnosti.

Za Hrvatsku, ugostiteljstvo je jedna od najvažnijih gospodarskih grana. Hrvatska sve više nameće kao lider među internacionalnim turističkim destinacijama čije ugostiteljske obrte prepoznaju turisti cijelog svijeta, ali i njezini državljani (HUT, 2020). Utjecaj pandemije na ugostiteljski sektor i točnije, na njegovu gostoljubivost, treba dubinski istražiti. Uz to u radu su predstavljene glavne inicijative za potporu ugostiteljstvu koje su poduzete i još se trebaju poduzeti. Istaknuti su primjeri na globalnoj, europskoj i nacionalnoj razini. Konačno, istaknuti su i planovi i prijedlozi za oporavak za ugostiteljske obrte te potencijalni benefiti koje oni mogu imati kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Kako su mnoge zemlje poduzele različite mjere za ublažavanje utjecaja pandemije na svakodnevni život, uvedena je i mjera socijalnog distanciranja koja je uvelike ograničila rad gotovo svih ugostiteljskih objekata. Ipak, budući da su ugostitelji zakonski primorani na pridržavanje istima moraju pronaći adekvatne mjere za suočavanje sa zdravstvenom krizom i njenim utjecajem. One se u Hrvatskoj trebaju iskoristiti za jačanje i oporavak čitavog sektora te za istovremenu diverzifikaciju kroz programe koji bi očuvali poslovanje (HTZ, 2020).

U pandemiji je naglašen značaj kriznog menadžmenta za poslovanje svih tvrtki, uključujući ugostiteljskih objekata. Organizacijska kriza u ugostiteljstvu koja je prouzrokovana mjerama socijalnog distanciranja u ugostiteljskim objektima je u primarnom fokusu ovog rada.

Ona se sastoji od pet dimenzija: velik opseg krize uzrokovane pandemijom COVID-19, potreba za trenutnom reakcijom i brзом prilagodbom na promjenjivost mjera koje krizni stožeri propisuju za rad u ugostiteljskim objektima, element iznenađenja koje pandemija i mjere donose ugostiteljima, potreba za akcijom te činjenica da su vanjski faktori koji su doveli do krize izvan (potpune) kontrole vodstva ugostiteljskih objekata (TEB, 2020). Organizacijske krize dijele niz značajki: krize uključuju širok raspon dionika, vremenski pritisak zahtijeva hitan odgovor, kriza obično proizlazi iz iznenađenja za poduzeće (odnosno ugostiteljski objekt), visok stupanj dvosmislenosti u kojem su uzroci i posljedice nejasni te kriza stvara značajnu prijetnju strateškim ciljevima organizacije i planovima za budućnost. Prva spomenuta značajka može se smatrati temeljnim nagovještajem važnosti razmatranja zahtjeva dionika, kao i aktivno sudjelovanje dionika u kriznim situacijama (Arhivaanalitika.hr, 2020). Oni svjedoče o potrebi strukturiranog upravljanja tijekom krize kako bi se eventualno smanjilo njezino trajanje i utjecaj. Incident ili događaj mogu predstavljati prijetnju ugledu i održivosti objekta što je još jedan dokaz o važnosti kriznog menadžmenta za ugostiteljstvo. Hrvatska je, u vrijeme COVID 19 pandemije, u gospodarskom sektoru turizma, koji čini gotovo 21 % BDP-a, ostvarila je samo 55 % uobičajenih prihoda. Budući da je ugostiteljstvo značajan dio turističkog sektora, može se pretpostaviti da su ugostitelji i ugostiteljski obrti pretrpjeli veliku štetu (HTZ, 2020).

## **2. COVID – 19 PANDEMIJA I MJERE SOCIJALNOG DISTANCIRANJA**

COVID – 19, odnosno respiratorna infekcija prouzrokovana SARS-CoV-2 uzročnikom je zarazna bolest koja je promijenila način života diljem svijeta. Prvi put je otkrivena u Wuhanu u Kini, krajem 2019. godine. S obzirom na izuzetno brzo širenje virusa, Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) je proglasila zdravstveno stanje u svijetu hitnom situacijom 30. siječnja 2020. godine. Mjesec i pol dana kasnije, točnije 11. ožujka, kada je bolest premašila epidemijsku situaciju, proglašeno je stanje pandemije. Budući da su i virus i bolest do tada bili nepoznati, lijekova za zaustavljanje bolesti ni poznatih cjepiva za zaštitu ljudi od samog virusa nije bilo pa su zdravstveni stručnjaci, krizni stožeri i državne vlasti najveći napor usmjerili na održavanje mjera socijalnog distanciranja i socijalne izolacije (Hall i sur., 2020). Od svog otkrivanja pa do danas, širenje COVID-19 je nezaustavljivo te je svijet do sada bio izložen 4 vala zaraze. Trenutno, ono praktički još uvijek značajno utječe na zemlje diljem svijeta, unatoč dostupnim cjepivima i dobrim rezultatima procijepljenosti, ovako utječući na milijune ljudi i uzrokujući milijune smrtnih slučajeva čiji brojevi rastu na dnevnoj bazi. Širenje virusa nije homogeno, intenzitet širenja nije jednak u svim zemljama, a i klinička slika se razlikuje od pacijenta do pacijenta (TEB, 2020).

Iako su prema pretpostavkama stručnjaka profilaktičke mjere temeljene na fizičkom distanciranju i socijalnoj izolaciji spasile tisuće života, iste su uz snažna ograničenja na sav promet uzrokovale ekonomsku krizu i gotovo nesaglediv učinak koji će se godinama analizirati u svim zemljama svijeta (neovisno o tome je li na njih snažno utjecao virus i jesu li na ekonomske aktivnosti snažno utjecale propisane mjere). Unutar pogođenih gospodarskih sektora, turizam i ugostiteljstvo su prvi pogođeni svim ograničenjima, a pretpostavlja se da će se posljednji vratiti u „novu normalu“ (Karanović i sur., 2020). Republika Hrvatska je jedna od rijetkih zemalja u kojoj je turizam, a unutar njega i ugostiteljstvo, osnovni gospodarski sektor ekonomije zemlje te čini gotovo 20 % BDP-a. Istovremeno, Hrvatska i njezini ugostiteljski objekti su međunarodno prepoznati kao jedni od poželjnijih u svijetu (HUT, 2020).

Ovakve okolnosti u startu pretpostavljaju velik izazov za ekonomski oporavak zemlje te ovo istodobno znači da je Hrvatska pogođena mjerama socijalnog distanciranja i izolacije na vrlo negativan način. Od velike je važnosti prepoznati potrebu za razvojem

odgovarajućih strategija oporavka, posebno usmjerenima prema ugostiteljskom sektoru i ugostiteljskim objektima (Ogorec, 2010). U Europi postoji malo iskustva u upravljanju pandemijskim situacijama i njezine posljedice će se sigurno dugo zbrajati i istraživati u sklopu znanstvenih studija. Budući da je cjelokupna situacija relativno nova, za Europu i svijet, stručnjaci još uvijek istražuju i rade na planovima za dugoročni gospodarski oporavak. Istraživanja o utjecajima COVID-19 u oporavku na ugostiteljstvo je u fazi izrade te još uvijek postoji nedovoljan broj znanstvenih istraživanja koja bi mogla potkrijepiti učinkovitosti pojedinih mjera. Također, trenutna situacija u svijetu koja pokazuje nastavak četvrtog vala pandemije i rekordne brojeve zaraženih, pokazuje da pandemija još uvijek nije pod nadzorom. Pojava COVID – 19 potvrda i problemi s procijepljenosti javljaju se u gotovo svim zemljama svijeta. Situacija je nepredvidiva, a znanstvena istraživanja i pravilan krizni menadžment je ključan za oporavak ugostiteljstva i s njim povezanih industrija (Gössling i sur., 2020).

Zbog pandemije COVID-19, svjetsko gospodarstvo gotovo je preko noći stalo (UNWTO, 2020). Pandemija je ugostiteljsku industriju suočila s izazovom bez presedana. Strategije za izravnavanje krivulje COVID-19, kao što su zatvaranje zajednica, socijalno distanciranje, preporuke za ostanak kod kuće, ograničenja putovanja i mobilnosti, dovele su do privremenog zatvaranja mnogih ugostiteljskih tvrtki i značajno smanjile potražnju za tvrtkama kojima je bilo dopušteno nastaviti s radom. (Bartik i sur., 2020). Gotovo svi restorani su zamoljeni da ograniče svoje poslovanje samo na hranu za van. Ograničenja koja su izdale vlasti za putovanja i boravak kod kuće dovela su do oštrog pada popunjenosti hotela i prihoda. Međutim, proces ponovnog otvaranja polako je počeo i vlasti su počele ublažavati ograničenja, na primjer, dopuštaju ponovno otvaranje restorana sa smanjenim kapacitetom uz stroge smjernice za socijalno distanciranje i postupno se smanjuju ograničenja na domaća i međunarodna putovanja.

Dok se ugostiteljska industrija polako oporavlja, kriza COVID-19 i dalje snažno utječe na poslovanje ugostiteljskih poduzeća. Od ugostiteljskih poduzeća se očekuje da uvedu značajne promjene u svoje poslovanje u poslovnom okruženju COVID-19 kako bi osigurale zdravlje i sigurnost zaposlenika i kupaca te povećale spremnost kupaca da pokroviteljstvo njihovog poslovanja (Gössling i sur, 2020). Ova pandemija također će vjerojatno imati značajan utjecaj na istraživački program stipendija ugostiteljskog

marketinga i menadžmenta. Uz neviđene izazove s kojima se ugostiteljska industrija suočava u eri COVID-19, očekuje se da će ugostiteljske stipendije preusmjeriti fokus istraživanja na razvoj rješenja za tu industriju. Znanstvenici koji se bave istraživanjem ugostiteljstva morat će dati odgovore na brojna kritična pitanja kao što su: kakvi su osjećaji kupaca o posjećivanju restorana ili hotela u vrijeme koronavirusa? Jesu li spremni za povratak? Ako ne, što će ih natjerati da se vrate?

Preliminarni nalazi longitudinalne studije koju je proveo urednički tim časopisa *Journal of Hospitality Marketing & Management* sugeriraju da ponovno otvaranje restorana za sjedenje i ublažavanje ograničenja putovanja neće odmah vratiti klijente (Gursoy i sur., 2020). Velik dio pojedinaca (preko 50%) nije spreman jednako posjećivati kafiće i noćne barove. Isto vrijedi i za boravak u hotelima. Većina klijenata (preko 50%) nije spremna otputovati na odredište i odsjesti u hotelu u skorije vrijeme. Samo oko četvrtine klijenata već je večeralo u restoranu, a samo oko jedna trećina je spremna otputovati na odredište i odsjesti u hotelu u sljedećih nekoliko mjeseci (Gursoy i sur., 2020). Ovi nalazi upućuju na to da se kupci općenito još uvijek ne osjećaju ugodno večerati u restoranima za sjedenje, putovati do odredišta i boraviti u hotelima, ali i to da je velik dio njih odlučio minimalizirati potrošnju financijskih sredstva. Budući da je točka rentabilnosti u ugostiteljstvu relativno visoka zbog visokih operativnih troškova, opstanak mnogih ugostiteljskih poduzeća uvelike ovisi o povećanju potražnje za njihovim uslugama i proizvodima. Stoga je ključno otkriti što će natjerati kupce da se vrate, a to zahtijeva intenzivne napore istraživanja. Industrij i akademskoj zajednici hitno je potrebno bihevioralno i operativno istraživanje marketinga i upravljanja ugostiteljstvom kako bi se vodilo ugostiteljsko poslovanje u vrijeme pandemije COVID-19 (Mikulić i sur., 2018).

Iako preliminarni nalazi pokazuju da su vidljivi napori na dezinfekciji (kao što su sredstva za dezinfekciju ruku na ulazu, osoblje koje nosi maske i rukavice), provođenju socijalnog distanciranja, ograničavanju broja uslužbenih kupaca, rigoroznije i češće čišćenje površina koje se mogu dodirivati u zajedničkim prostorijama i obuka zaposlenika o zdravstvenim i sigurnosnim protokolima najvažnije su sigurnosne mjere opreza koje kupci očekuju od restorana i hotela (Gursoy i sur., 2020), potrebno je više bihevioralnih i kauzalnih istraživanja kako bi se utvrdili (diferencijalni) učinci ovih operativnih strategija na stavove i ponašanja klijenata.

Preliminarni nalazi također sugeriraju da je otprilike jedna trećina gostiju restorana i oko 40% gostiju hotela spremna platiti više za povećane sigurnosne mjere. Dok kupci očekuju od ugostiteljskih poduzeća da provedu rigoroznije postupke sigurnosti/čišćenja, dio njih je spreman platiti za te dodatne sigurnosne mjere (Gursoy i sur., 2020). Potrebna su daljnja istraživanja kako bi se utvrdila važnost svake od ovih sigurnosnih mjera, kako će takve mjere utjecati na stavove i ponašanja kupaca te jesu li kupci doista spremni platiti za njih i koliko više.

Preliminarni nalazi također pokazuju da veliki udio gostiju restorana (64,71%) i većina gostiju hotela (70,42%) vjeruje da će korištenje različitih tehnologija u pružanju usluga biti potrebno u okruženju COVID-19 kako bi se smanjilo ljudski- kontakt s čovjekom (na primjer kartično plaćanje) (Gursoy i sur., 2020). Ovi nalazi snažno upućuju na to da će integracija tehnologije i usvajanje u ugostiteljske objekte vjerojatno biti sastavni dio u bliskoj budućnosti. Dok su istraživači ugostiteljstva tijekom godina proučavali korištenje različitih tehnologija u pružanju ugostiteljskih usluga, većina tih studija usredotočena je na neintelligentno usvajanje tehnologije. Nedavni razvoj tehnologija umjetne inteligencije (AI) omogućio je korištenje AI tehnologija u pružanju usluga, a pandemija COVID-19 mogla bi ubrzati popularnost takve tehnologije iz razloga javne sigurnosti. Stoga je za istraživače ugostiteljstva ključno da istraže kako će korištenje AI uređaja u pružanju usluga utjecati na operacije, zaposlenike i kupce. Nadalje, ključno je identificirati čimbenike, fizičke i psihičke, koji mogu utjecati na prihvaćanje kupaca i zaposlenika korištenja AI uređaja u pružanju usluga (Gursoy i sur., 2020).

Dok je pandemija COVID-19 suočila ugostiteljsku industriju i akademsku zajednicu s neistraženim izazovima, ona također predstavlja velike mogućnosti istraživanja za znanstvenike. Veličina ove krize i njezini razorni učinci na poslovanje, zaposlenike i kupce su bez premca u usporedbi s prethodnim krizama. Stoga, iako korištenje prethodnih konceptualnih i teorijskih okvira može koristiti budućim istraživanjima, ključno je generirati nova znanja koja mogu pružiti uvid industriji o tome kako transformirati svoje poslovanje u skladu s potrebama i željama novonastalih kupaca zbog pandemije COVID-19.

### 3. UTJECAJ COVID-19 NA UGOSTITELJSKI SEKTOR

Globalno ugostiteljsko tržište značajno raste u posljednjih nekoliko desetljeća. Međutim, trend rasta i razvoja u sektoru je pod velikim utjecajem širenja COVID-19. Klijenti i gosti ugostiteljskih objekata mogu lako prenositi infekciju s čovjeka na čovjeka, a visoka koncentriranost ljudi unutar ugostiteljskih objekata predstavlja zdravstveni problem (i za radnike i za goste) te izazov za menadžere i vlasnike istih. Globalna kriza COVID-19 već je dovela do nastanka ekonomske krize, socijalnog udara i udarnog vala na tržištu rada koji utječe na svu ponudu i potrošnju proizvoda te usluga. Prekid proizvodnje se proširio i na globalnu opskrbu lančanih sustava. Sve se tvrtke, bez obzira na njihovu veličinu, trenutno suočavaju s ogromnim izazovima. Međutim, zrakoplovna industrija, turistička industrija te ugostiteljstvo su suočeni s kontinuiranim izazovima od samog početka pandemije, uz značajne padove prihoda, kao i gubitka radnih mjesta te zatvaranja poduzeća. Trenutno, malim i srednjim poduzećima je posebno teško održavati poslovanje bez mjera i paketa pomoći (HUT, 2020).

Zdravstvena kriza je jedan od najvećih izazova s kojima se ugostiteljstvo susrelo. Sam početak pandemije obilježen je mjerama poput socijalnog distanciranja i zatvaranja ugostiteljskih objekata poput kafića i restorana, a nakon zamjećivanja kako ove mjere ne pridonose stabilizaciji epidemiološke situacije, većina zemalja se odlučivalo za jače mjere poput lockdowna koji je ograničio međunarodno kretanje i doveo do zatvaranja granica. Unutar Hrvatske su također postojale granice između županija što je otežalo turističke aktivnosti domaćih ljudi. Tako su turizam i ugostiteljstvo od početaka pandemije bili i ostali jedne od gospodarskih djelatnosti koje su najsnažnije pogođene pandemijom i uvedenim epidemiološkim mjerama. U Hrvatskoj je tijekom 2020. godine ostvareno 55,3 % manje noćenja nego što ih je ostvareno u rekordnoj 2019. godini prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DSZ, 2020). Iako je sama brojka iznimno visoka, pogotovo ako se uzme u obzir da Hrvatska 20 % svog BDP-a ostvaruje turizmom, predviđeni pad je bio znatno veći. Ministarstvo turizma, zajedno sa stranim agencijama je prema relevantnim podacima imalo predviđanja da će se ostvariti samo 25 - 35 % predviđenih noćenja u odnosu na 2019. godinu.

Prema podacima HNB-a, kada se uzmu u obzir ostale mediteranske zemlje, hrvatsko ugostiteljstvo je ostvarilo povoljne rezultate. Prema podacima UNWTO-a do sredine



travnja 2020. gotovo 96 % svih svjetskih destinacija je uvelo neki oblik ograničenja za dolazke stranih putnika. U takvim se okolnostima činilo da će hrvatski ugostiteljski sektor biti snažno pogođen pandemijom, posebno ako se uzme u obzir činjenica da više od 90 % ukupne zarade u Hrvatskoj od turizma dolazi od stranih turista. Očekivalo se da će hrvatsko ugostiteljstvo biti među najpogođenijim na Mediteranu. No, iako ostaje činjenica da je ugostiteljstvo u Hrvatskoj pretrpio velike, nerazmjerne štete u odnosu na većinu drugih gospodarskih djelatnosti, dostupni pokazatelji upućuju na to da su i u trećem tromjesečju i u prvih 11. mjeseci 2020. godine rezultati u Hrvatskoj bili ipak iznad prvotno predviđenih očekivanja (HTZ, 2020).

Analize stručnjaka svoja obrazloženja temelje na više čimbenika koji su utjecali na takav razvoj događaja. Jedan od tih čimbenika je činjenica da turistička kretanja u Hrvatskoj imaju izrazitu sezonsku komponentu. Prema podacima DZS-a, čak 70 % svih noćenja stranih gostiju u RH obično se ostvaruje u razdoblju od lipnja do kolovoza. To je nešto što se u uobičajenim okolnostima može smatrati kao razmjerno nepovoljna karakteristika neke destinacije, no u uvjetima pandemije se pokazalo kao olakotna okolnost jer je otvaranje granica i povoljnija epidemiološka situacija tijekom ljetnih mjeseci znatno više doprinijela ukupnom turističkom rezultatu u Hrvatskoj. Sezonalnost i regionalnost hrvatskog turizma, koja se inače smatra nečim što se treba proširiti na cijelu godinu, a turističke aktivnosti na cijelu Hrvatsku, u razdoblju pandemije su pomogle u očuvanju vjernosti dijela klijenata. Naravno, vrijedi spomenuti kako nisu svi ugostiteljski objekti jednako dobro prošli, a bolje rezultate su ostvarivali već uhodani ugostiteljski obrti (HTZ, 2020).

Predviđa se da će o budućim rezultatima uvelike utjecati trenutna polemika oko obaveznog masovnog cijepljenja te uvođenja COVID potvrda za javne institucije te kasnije, potencijalno, za ugostiteljske objekte (Gurysoy, 2020). Objektivna epidemiološka situacija, odgovor vlasti na istu, odnosno, restriktivnost epidemioloških mjera te komparativne prednosti između ugostiteljske ponude u uvjetima pandemije će utjecati na rezultate poslovanja. Pojava novih, agresivnijih sojeva može dodatno otežati trenutnu epidemiološku situaciju. Hrvatska od početka godine ima manji broj restriktivnih mjera od ostatka zemalja EU-a (Karanović i sur., 2020). Isto tako, u usporedbi s drugim europskim zemljama, u hrvatske ugostiteljske objekte još uvijek nije došla mjera uvođenja obaveznih COVID potvrda za goste. Ipak, najave

pretpostavljaju uvođenje istih te će se njihov utjecaj na već narušen rad ugostiteljskim objektima analizirati naknadno.

Zemlje u regiji su poduzele ratne mjere za ublažavanje ekonomskih i socijalnih utjecaja na ugostiteljski sektor kako bi ga pripremile na oporavak. Kao jedna od najteže pogođenih aktivnosti te najintenzivnija u pružanju sezonskih poslova za ranjive skupine kao što su mladi, ovaj sektor treba posebne mjere za ublažavanje utjecaja pandemije te oporavak. Te se mjere ne bi trebale baviti samo preživljavanjem sektora i ugostiteljskih objekata, nego i osigurati njegovu spremnost da doprinosu ekonomskom oporavku nakon krize te otpornost na buduće krizne situacije.

## 4. MJERE POTPORA ZA UGOSTITELJSTVO

U ovoj se situaciji ugostiteljskim sektorom mora pažljivo upravljati na način koji će revitalizirati trenutno poslovanje. Dugoročno, razvoj odgovornog i održivog ugostiteljstva mora uključivati poslušnost zdravstvenim smjernicama – odnosno odgovorno ponašanje, uključujući nošenje maski te održavanjem socijalne distance. Ovo će stvoriti osjećaj sigurnosti kod klijenata i radnika, a objekti moraju uzeti u obzir sve propisane mjere prilikom vođenja poslovanja. Hrvatska bi trebala razviti uniformne smjernice i pružati pravovremene, nedvosmislene protokole za obavljanje poslovanja, uključujući mjere provođenja socijalne distance te higijenska ograničenja pokrivajući sve aspekte poput nošenja zaštitnih sredstava i mjera dezinfekcije. Potencijalno se može planirati stvaranje bilateralnih ili subregionalnih sporazuma o olakšanom prihvaćanju klijenata iz određenih zemalja gdje je epidemiološka situacija povoljna (npr. postoji visoka procijepljenost). U ministarstvima se mora poticati suradnja sa sindikatima i relevantnim dionicima u zdravstvu, s ciljem bolje koordinacije mjera za ublažavanje utjecaja COVID-19. Pokretanjem digitalizacije se mogu stvoriti informacijski sustavi i regionalne platforme koje bi štatile podatke i provodile zaštitu privatnosti.

Važna je i koordinacija politika i mjera za povećanje povjerenja domaćih i međunarodnih putnika u regiji, uključujući razvoj jasnih standarda i smjernice za sigurnije i zdravije radno okruženje za zaštitu radnika, uključujući radnike u ugostiteljskim objektima. Plan oporavka od krize uzrokovane COVID-19 ne smije pod cijenu javnog zdravlja štiti socijalno blagostanje. Potrebno je osigurati povezivanje dionika unutar sektora radi povećanja poslovanja i povjerenja potrošača te kako bi se istraživala nova, kreativna i inovativna rješenja za poticanje turističkog sektora korištenjem digitalnih tehnologija, koordiniranjem marketinških napora i zajedničkim programima promocije turizma.

Oni bi trebali biti usmjereni na ostvarivanje raznolike ponude kako bi se smanjilo nakupljanje većeg broja gostiju na popularnim mjestima. Prilikom implementacije planova, važno je vratiti povjerenje potrošača putem komunikacije. Za rješavanje problema zabrinutost za javno zdravlje, ključna je transparentna i proaktivna komunikacija o mjerama koje su uspostavljene te trenutnom razvoju i poslovanju

unutar ugostiteljskih objekata. Tako će ugostiteljski objekti poslati jasne i konsolidirane poruke na svoja izvorna tržišta i prilagoditi se njihovim percepcijama i potrebama da povrate povjerenje posjetitelja, s obzirom na važnost i trenutnu osjetljivost za javno zdravlje.

Usmjeravanje dugoročne potpore malim i srednjim ugostiteljskim objektima putem ciljane podrške izvan početnih mjera pomoći će omogućiti malim i srednjim objektima da nastave s radom te će se osigurati raznolikost te atraktivna ponuda. Prihvatanje digitalnih tehnologija, uvođenja pick up opcije za naručivanje hrane ili dostava mogu pomoći održavanju kontinuiteta poslovanja. Ugostiteljskim objektima podrška može pomoći da diversificiraju svoje aktivnosti, bazu kupaca i izvore prihoda što može pomoći da povećaju svoju otpornost, posebno u mjestima gdje je ugostiteljstvo jedna od ključnih gospodarskih djelatnosti.

Ugostiteljstvo se mora iskoristiti kao potpora lokalnoj zajednici. Zajednicama će možda trebati poslovno mentorstvo za poduzetničke investicije kako bi osigurale očuvanje lanca opskrbe. Nadalje, jači lokalni lanci vrijednosti donose društvene i ekonomske koristi lokalnim zajednicama, smanjuju ovisnost o stranim dobavljačima, podržavajući kružno gospodarstvo te održivost turističkih operacija.

## 5. KRIZNI MENADŽMENT U UGOSTITELJSKIM OBJEKTIMA

Krizno upravljanje ima korijene u strateškom planiranju, uključujući nepredviđene slučajeve za neočekivane događaje. Izazov za ugostiteljske objekte je prepoznati rane „signale upozorenja“ i poduzeti odgovarajuće mjere. Kriza se može klasificirati prema nekoliko varijabli: onima koje proizlaze iz internih radnji tvrtke nasuprot trendovima koji se odvijaju na tržištu ili promjenama u neposrednom okruženju izvan organizacije (Ritchie, 2004). Sljedeći ovaj pristup klasifikacija, krize možemo podijeliti na krize kojima se može upravljati nasuprot krizama koje upravljaju organizacijom, odnosno ugostiteljskim objektom (Bartik i sur., 2020).

Općenito govoreći, krizu kao događaj karakterizira neočekivan događaj koja nanosi ozbiljan utjecaj na one koji su u nju uključeni. Štoviše, kriza obično pokazuje obilježja iznenadnosti, neizvjesnosti i vremenskog sažimanja, što zahtijeva hitno djelovanje od menadžera. Često se donošenje odluka o kriznom upravljanju temelji na nepotpunim i brzo promjenjivim činjenicama (Johnson i sur., 2008). Način upravljanja bilo kojim od ovih izazova može odrediti veličinu utjecaja krize na ugostiteljski objekt. Brzo i stručno rješavanje krizne situacije i onih pogođenih ovom krizom također mogu otvoriti nove mogućnosti za budući poslovni uspjeh. Nažalost, kriza o kojoj se danas izvještava, COVID-19 pandemija, neizbježno će rezultirati financijskim gubicima, kao i ljudskom patnjom. Kao rezultat toga mnogi ugostiteljski objekti će biti zatvoreni (OpenTable, 2020).

Ugostiteljstvo kao industrija ima mnoštvo obilježja koja krizu mogu učiniti vjerojatnijom, povećati učinke krize i privući ekstremno medijsko izvještavanje o tom događaju. Prvo, ugostiteljstvo je veliko poslovanje i često se navodi kao „najveća mirnodopska industrija“, a ugostiteljstvo se također zagovara kao industrija koja nudi održive (i brzorodne) razvojne mogućnosti najmanje razvijenim zemljama. Drugo, ugostiteljska je industrija visoko integrirana s nekoliko drugih industrija. Drugim riječima, mrežkanje kriznog događaja iz opskrbnog lanca može rezultirati poplavom problema / problema za posao pružanja ugostiteljstva. Treće, u ugostiteljskoj industriji, kao i turističkoj industriji, puno toga ovisi o mogućnosti kretanja i financijskim mogućnostima ljudi (tj. svi pojedinci koji imaju sredstva i motiv za potrošnju, odnosno uživanje za uslugom, su potencijalni klijenti) (Blažević i Alkier Radnić, 2006).

Stoga će raznolikost psiholoških ili socijalnih odgovora na neočekivane događaje gostiju ugostiteljskih objekata izazvati čak i najbolje postavljene krizne planove, kao i komunikacijske vještine iskusnih PR menadžera da održe mirnoću i učinkovito poslovanje. Četvrto, budući da potrošnja ugostiteljskog proizvoda uglavnom zahtjeva da kupac dođe na odredište, potražnja za ugostiteljskim proizvodima osjetljiva je na izvješća o sigurnosnim i zdravstvenim pitanjima (Blažević i Alkier Radnić, 2020).

Dakle, u budućnosti će na ugostiteljstvo utjecati trenutna epidemiološka situacija u kojoj svakako prednost imaju ugostiteljski objekti koji su razvili mogućnosti dostave (restorani) ili pravilno odgovorili na zadane mjere. Također, pretpostavlja se kako će većim lancima ugostiteljskih objekata biti lakše odgovoriti na izazove koje mjere socijalnog distanciranja stavljaju pred njih. Bolje poslušajući ugostiteljski objekti će jednostavnije moći odgovoriti na smanjene financijske prihode koji su prouzrokovani ograničenjima poput onih za smanjen lpak, isti se mogu suočiti sa dodatnim problemima zbog visoke cijene održavanja većih objekata (a smanjenog broja ljudi zbog epidemioloških mjera). Sigurnost te zdravstvena sigurnost, a i financijska situacija u zemlji, će nakon pandemije dodatno utjecati na rad ugostiteljskih objekata. Ciljevi razvoja trebaju ići u razvoju luksuznijem smjeru kako bi se gostima mogla pružiti visoko kvalitetna usluga (Restaurants Canada, 2019).

Kako bi se pravilno promatrale prednosti i nedostaci postojanja, odnosno nepostojanja kriznog plana i stručnog tima za krizni menadžment u ugostiteljstvu napravljena je SWOT analiza:

Tablica 1. SWOT analiza

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rano upozorenje i rana reakcija na krizu                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multisektorni pristup</li> </ul> </li> <li>- Upotreba različitih metoda</li> <li>- Čuvanje radnih mjesta                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Očuvanje poslovanja</li> <li>- Održivost poslovanja</li> </ul> </li> <li>- Dodatna edukacija i očuvanje pozitivne poslovne atmosfere</li> <li>- Ulijevanje povjerenja klijentima                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozitivan imidž tvrtke prema dobavljačima, investitorima i dioničarima</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izdašna novčana sredstva</li> <li>- Potreban dodatan trening cjelokupnog osoblja                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manjak ljudskih resursa</li> <li>- Manjak koordinacije</li> </ul> </li> <li>- Manjak komunikacije među sektorima                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Loš protok informacija</li> <li>- Prekasan odgovor na novonastalu situaciju</li> </ul> </li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naučena rješenja iz prijašnjih primjera ili primjera drugih tvrtki, hotela</li> <li>- Suradnja i razvijanje boljeg sistema za upozoravanje i reakciju na krizu</li> <li>- Paket mjera pomoći u suradnji s vlastima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapacitet i infrastruktura zgrade</li> <li>- Nedovoljno razvijen sustav za predviđanje katastrofa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediji</li> </ul> </li> <li>- Bez treninga i plana osoblje se osjeća ugroženo</li> <li>- Prijenos osjećaja izgubljenosti i na klijente                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manje zadataka</li> <li>- Nedovoljna komunikacija s osobljem</li> </ul> </li> <li>- Nepovoljna financijska situacija</li> </ul>

Izvor: izradio autor

Dugoročno gledano najvažniji prijedlozi rješenja za implementaciju kriznog menadžmenta moraju biti postojanje novčanog fonda koji može pomoći u opstanku ugostiteljskog objekta u vremenu smanjenog poslovanja. Institucija bilo koje veličine može imati ovakav plan i osigurati potrebna sredstva prije ograničenja prouzrokovanih socijalnim distanciranjem kako bi mogla adekvatno odgovoriti na njega. Dodatno, dobra suradnja vlasti i lokalne zajednice mora omogućiti pakete mjera pomoći kako bi ugostiteljski objekti mogli sačuvati radna mjesta i socioekonomsku sigurnost zaposlenih (Johnson i sur., 2008). Najčešće mjere koje su provodili za vrijeme COVID-19 pandemije su uključivale smanjenje plaća članovima uprave i upravnih odbora te zaposlenicima kako bi se smanjio financijski trošak prilikom same krize. Učinkovito upravljanje troškovima tijekom bilo koje krize vjerojatno je ključ za mogućnost poslovanja tijekom i nakon krize, jer će svako smanjenje stope popunjenosti ugostiteljskih objekata prevesti u pad prihoda. Međutim, ovu vježbu uštede troškova trebalo bi provesti na način koji omogućava ugostiteljskim objektima da brzo odskoče nakon što se vrati potražnja za njihovim uslugama. Na primjer, kratkoročno rezanje troškova može rezultirati poteškoćama u osiguranju opskrbe i zapošljavanju osoblja nakon što kriza završi (National Restaurant Association, 2020).

Ključno područje troškova za uslužne djelatnosti je platni spisak, stoga je za preživljavanje trenutne krize potrebno znatno smanjenje troškova. Ipak, upravitelji ugostiteljskih objekata trebaju potražiti načine smanjenja troškova uz zadržavanje podrške osoblju. Troškovi i kapacitet rada mogu se smanjiti traženjem volontera tijekom krize ili promjenom operativnih postupaka. Još jedan odgovor na krizni događaj je zaustavljanje zapošljavanja (Kim i sur., 2020).

Štoviše, značajan pad potražnje i prihoda zbog mjera socijalnog distanciranja također će zahtijevati smanjenje troškova u bilo kojem mogućem području. Na primjer, troškovima opskrbe električnom energijom i / ili električnom energijom može se upravljati zatvaranjem djela imovine; npr. koncentracijom smještaja gostiju u namjenskim prostorima uštedjeti ćete energiju i omogućiti bolju iskoristivost osoblja. Koncentriranjem manje posjetitelja na određena područja također može pomoći stvoriti percepciju da objekt nije teško pogođen trenutnom kriznom situacijom. I konačno, pad potražnje i prihoda također bi trebao potaknuti upravu ili vlasnika ugostiteljskog objekta



da ponovno procijeni daljnje planove ulaganja. Zaključno, tijekom kriznog događaja važno je ne rasipati resurse.

Dobra evidencija klijenata u većim ugostiteljskim objektima je osnova za izvrsne odnose s istima. Ovi zapisi omogućit će ugostiteljskim objektima da imaju saznanja o svojim čestim gostima i da zadrže svoje vjerne kupce. Međutim, takvo unutarnje znanje ne bi se trebalo koristiti za iscrpljivanje gostiju izravnom poštom ili marketingom, a takva komunikaciju bi se trebala koristiti u vrijeme kada postoji potreba za privlačenjem posla. Nadalje, dobra povijest gostiju (i izvješća o problemima u poslovanju) također pomažu u rješavanju žalbi koje se mogu primiti kasnije (Job Quality Indeks, 2020).

Točno vođenje evidencije bi trebalo biti standard za sve ugostiteljski obrti. Štoviše, svi dobro dokumentirani postupci također mogu spriječiti da manji incidenti dodatno otežaju poslovanje. Na primjer, točna kontrola temperature u procesima pripreme hrane, obavljeni radovi održavanja, pa čak i detalji preuzetih isporuka, mogu se dovesti u pitanje mjesecima nakon što gost ode. Primjerice, ne poštivanje propisanih mjera socijalnog distanciranja od strane osoblja ili drugih gostiju, međunarodne vijesti o lošoj kvaliteti zraka, zagađenim rijekama ili čak neispravnim klima uređajima u ugostiteljskim obrtima mogu prouzročiti neke negativne usmene predaje ako oni ne mogu pokazati odgovarajuću dužnost brige kroz dobro održavane evidencije što je posebno vidljivo kod pandemije COVID-19 koji je stavio na naglasak kvalitetu higijene i održavanja (Hall, 2020).

Tehnologija se može koristiti za poboljšanje cjelokupne hotelske sigurnosti, a kamere u hodnicima, kao i ostalim javnim prostorima danas su norma. Dobro pozicionirane kamere i druge vidljive sigurnosne mjere gosti pozdravljaju jer povećavaju percepciju sigurnosti (Ignite Economics, 2018).

Benefiti implementacije ovih prijedloga podrazumijevaju poboljšanje poslovanja prilikom suočavanja s nepredviđenim situacijama. Također, primaran cilj je i minimizacija gubitaka, očuvanje radnih mjesta i statusa hotela među klijentima, investitorima, dobavljačima, dioničarima i na samom tržištu rada (Karanović, 2020).

Kratkoročni benefiti kriznog menadžmenta u ugostiteljstvu uključuju skup mjera za očuvanje radnih mjesta. To su naprimjer smanjenja plaća u određenom postotku za

radnike. Ako postoji uspješan plan za rješavanje kriznih situacija zaposlenici, uključujući i menadžere, točno znaju koja je njihova uloga u radnom lancu i tako uspješno mogu nastaviti poslovanje bez potrebe za panikom. Očuvanje radnih mjesta je paket mjera koji spada u socijalnu održivost ugostiteljstva i pomaže očuvati ugled i status samog objekta. Također kratkoročno gledano postojanje plana za upravljanje kriznom situacijom pomaže radnicima kako se nositi s problemom pravovremeno. Budući da se krizno planiranje odvija prije nastanka same krize razumno je za očekivati kako će menadžeri, vlasnici, uprava i nadzorni odbor moći adekvatno odgovoriti na novonastale situacije koristeći raznolik pristup u rješavanju problema i mjera s kojima se suočavaju (Hitrec i Hendija, 2000).

Srednjoročni benefiti ovakvih mjera uključuju dodatnu edukaciju zaposlenika u trenutku kada nastaje kriza. Različite edukacije, odnosno informiranje djelatnika o novonastalim mjerama se mora provoditi kako bi ugostiteljski objekti adekvatno odgovorili na situaciju u kojoj se nalaze. Postojanje dobro obrazovanih članova timova za ljudske resurse i koordinacija između radnih struktura pomažu u pravilnom odgovoru na krizu. Dodatna ulaganja koja mogu biti potrebna za očuvanje poslovanja nakon nekog vremena unutar krizne situacije su nužna i trebaju biti predviđena proračunom. Dobar protok komunikacije između radnika i upravnog vodstva ugostiteljskog objekta osigurat će da se tokom upravljanja kriznom situacijom pravilno odgovori na sve novonastale zahtjeve (Hitrec i Hendija, 2000).

Dugoročno gledano dobar stožer menadžera za upravljanjem kriznim situacijama može odgovoriti na gotovo sve probleme s kojima se poduzeće, odnosno ugostiteljski objekt, može susresti. Pravilan trening i edukacija osoblja čuva integritet i poboljšava radnu atmosferu u samom objektu. Dobar plan za upravljanje kriznim situacijama pomoći će ugostiteljima u maksimalnom očuvanju radnih mjesta, optimizaciji poslovanja uz minimiziranje dodatnih i skrivenih troškova nastalih krizom. Također, očuvat će brend i ugled hotela među stalnim i budućim klijentima. Dobar plan će pomoći da se klijenti osjećaju sigurno i zbrinuto te će se u okviru takvih okolnosti i lakše odlučivati na posjećivanje ugostiteljskih objekata (Frančišković, 1999).

## 6. TEORIJA FIZIČKOG DISTANCIRANJA U PRAKSI

Prvi dio mjera se odnosi na strategije prevencije i ublažavanja kako bi se izbjeglo širenje COVID-19, prema kojima poslodavac mora preuzeti odgovornost za poštivanje i osigurati usvajanje mjera za smanjenje zaraze. Drugi dio, koji se temelji na identifikaciji glavnih rizika kojima su izloženi poslodavci, radnici i klijenti u ugostiteljskom lancu, daje smjernice za izradu plana intervencije s općim preventivnim mjerama u okviru službenih međunarodnih standarda. Važno je napomenuti da je sudjelovanje poslodavaca, radnika, ali i gostiju ključno za uspješnu provedbu plana (Švagelj, 2020).

U cilju poštivanja mjera prevencije i ublažavanja COVID-19, kao i intervencije u vezi s kriznim planom predlažu se sljedeće aktivnosti (Švagelj, 2020):

- Odrediti radnu skupinu, ovisno o veličini ugostiteljske tvrtke i marketinške politike iste, koja treba uključiti poslodavca i predstavnika radnika.
- Sastaviti i sazvati povjerenstvo za zdravlje i sigurnost, prema veličini objekta, gdje okolnosti to zahtijevaju i na temelju specifičnih propisa o radu.
- Osmisliti plan rada na temelju rezultata dobivenih iz tablice aktera i aktivnosti.
- Da bi se razvio plan rada, važno je promovirati suradnju na radnom mjestu.
- Važno je posavjetovati se s radnicima i razmotriti njihove prijedloge, bilo izravno ili putem zdravstvenih i sigurnosnih povjerenstava, ako to okolnosti zahtijevaju.
- Ako je potrebno, postići konsenzus o načinu provedbe mjera traženjem mišljenja, ovisno o veličini ugostiteljskog objekta ili o marketinškoj politici.

Provedba mjera prevencije i ublažavanja tehnički se temelji na identifikaciji profesionalne pozicije tvrtke i čimbenika rizika kojima su radnici izloženi u različitim fazama poslovnog procesa, odnosno poslovanja. Za ocjenu i određivanje prioriteta mjera, najčešće su korištene metode koje uključuju izgradnju profila rizika. Analizirajući ove informacije, preventivne mjere su pripremljene za svaku fazu proizvodnog procesa, stanje ili predviđen rizik, dio procesa koji se rješava i osobe odgovorne za njegovu provedbu. Sve ovo se mora uskladiti s mjerama utvrđenim zakonodavstvom i propisima svake zemlje. Koraci koje treba slijediti uključuju:

- Dopunjavanje tablice aktera i radnji i razgovor s radnom skupinom o zdravlju
- Povjerenstvo za sigurnost sastavlja preporuke koje treba dati poslodavcu ili odgovornoj osobi.
- Pribavljanje dovoljno financijskih sredstava za kupnju svih potrebnih inputa za provedbu predloženih mjera i preporuka.
- Analiza rezultata rasprave i planiranje provedbe preventive i ublažavanja s ciljem eliminacije ili kontrole pronađenih opasnosti i rizika.
- Dokumentiranje svih podataka o poduzetim radnjama u dnevnik, posebno u pogledu čišćenja programa za toalete, blagovaonice i spavaće prostore te kupnju potrepština (sapun, trljanje alkohol, klor, rukavice, maske i tako dalje).

Pridržavanje pravilima koje predlaže civilna zaštita i zdravstvene organizacije je važno za vraćanje produktivnih radnih aktivnosti i kombiniranje ciljeva za obuzdavanje pandemije i oporavak svih gospodarskih aktivnosti; i ugostiteljske aktivnosti nisu iznimka. Kako bi pravilno uključili provođenje mjera za ugostiteljske objekte, gotovo svi hoteli, restorani i kafići moraju razmotriti sljedeće elemente (WTTC, 2020):

- donošenje organizacijskih mjera,
- provedba organizacijskih mjera,
- redovito čišćenje i dezinfekcija radnih mjesta,
- promicanje mjera osobne higijene,
- korištenje osobne zaštitne opreme,
- razmatranje zaštite zdravlja ranjivih populacija i
- stalni pregled i ažuriranje mjera prevencije, ublažavanja i kontrole.

Osim toga, za posjete gostiju ugostiteljskim objektima, mjere bi trebale riješiti sljedeće ključne izazove (WTTC, 2020):

- Osigurati čistoću hrane i pripremu hrane.
- Dizajnirati mehanizme kako biste izbjegli gužvu ili bliski kontakt između kuhinjskih radnika.

- Izbjegavati nastajanje redova čekanja i gužve.
- Provoditi kontrole za otkrivanje zaraženih osoba na ulazima na radno mjesto.
- Čistiti i dezinficirati površine i predmete od zajedničkog kontakta (ključeve, kartice, pribor za jelo i kuhinjski pribor, stolove, sjedala, vrata i tako dalje).
- Uspostaviti protokole dostave za siguran prijenos hrane i novca.
- Osigurati sigurno odlaganje anorganskog i sanitarnog otpada koji se ne može reciklirati.
- Raditi bez buffet usluga ili barova s hranom, koji predstavljaju područja zaraze.

Kvalitetan rad za vrijeme COVID – 19 pandemije u ugostiteljskim objektima mora osigurati pravilnu i sveobuhvatnu orijentaciju, obuku i organizaciju radnika za sprječavanje i kontrolu širenja COVID-19. Radnici će na ovaj način spriječiti širenje virusa u domovima, na radnim mjestima i na društvenim događanjima. Pravilno informiranje radnika je od presudne važnosti, a stoga bi tvrtke trebale (Zebić, 2020):

- Podijeliti opće informacije o COVID-19, mehanizmima prijenosa, simptomima koje uzrokuje i najboljim načinima za sprječavanje infekcije i prijenosa na druge.
- Važno je da radnici ne odlaze na posao ili društvena okupljanja ako imaju simptome COVID-19 kako ne bi bili rizik za potencijalnu zarazu za druge.
- Pojasniti važnost čestog pranja ruku sapunom i vodom ili korištenja 70-postotne otopine alkoholnog gela.
- Potrebno je uvesti prakticiranje respiratornog bontona: kada se kašlje ili kiše, važno je pokriti nos i usta maramicom ili unutarnjim kutom ruke.
- Važnost izbjegavanja dodira lica prljavim rukama, posebno nosa, usta i očiju.
- Važnost čišćenja i dezinfekcije površina i predmeta uobičajene uporabe na radnim mjestima, zatvorenim prostorima, uključujući skladišta.
- Održavanje zdrave udaljenosti (najmanje 1,5 do 2,0 m) tijekom društvenih kontakata i važnost korištenja maski za lice ili druge zaštitne odjeće u javnom prijevozu te presvlačenja u čistu prilikom dolaska na radno mjesto.
- Formiranje komisije za zdravlje i sigurnost ili tima za upravljanje hitnim situacijama.

- Uspostavljanje programa obuke za rukovodeće osoblje o poduzimanju radnji i mjera za sprječavanje i izbjegavanje lančanih infekcija COVID-19.
- Rad u koordinaciji s nadležnima ili zdravstvenom agencijom s kojom je radno mjesto povezano.
- Osiguranje pravodobnog praćenja u slučaju otkrivanja zaraze.
- Promjena kretanja prilikom poslovanja kako bi se održala minimalnu udaljenost od 1,5 do 2,0 m između ljudi.
- Smanjenje učestalosti kontakata, uključujući prilagođavanje radnih prostora i radnih područja kako bi se smanjila gustoća ljudi u intramuralnim i izvanmuralnim okruženjima tijekom radnih razdoblja s maksimalnom aktivnošću, visokom i srednjom aktivnošću.

Ugostiteljski objekti bi morali:

- jamčiti stalnu dostupnost pitke vode, sapuna, WC papira, gela na bazi alkohola i jednokratnih ručnika za sušenje ruku.
- uspostaviti izmjenične rasporede obroka i dnevnih aktivnosti kako bi se smanjio kontakt među zaposlenicima.
- u zahodima i svlačionicama regulirati kapacitet za održavanje preporučene socijalne distance.
- povećati broj vozila koja se koriste za prijevoz osoblja kako bi se smanjila pretrpanost te mogućnost zaraze. Obavezno je korištenje maski i prirodna ventilacija transportnog vozila.
- kontrolirati ulaske i povratke za goste i zaposlenike ugostiteljskog objekta

Trebao bi se implementirati sustav prijave/odjave za zaposlenike, goste i dobavljače, a kako bi se to omogućilo potrebno je sljedeće (Rihelj, 2020):

- Uspostaviti postupak probira za provjeru tjelesne temperature i identifikaciju osoba s akutnom respiratornom infekcijom.

- Za radnike za koje se utvrdi da pokazuju znakove respiratorne bolesti i/ili tjelesnu temperaturu viši od 37,5 °C, potrebno je odrediti prostor za odmor i izolaciju, te ih uz nošenje zaštitnih maski uputiti u privatnu kuću ili liječničku službu.
- Osigurati 70-postotnu otopinu gela na bazi alkohola za higijenu ruku i provjeravati pravilnu upotrebu maske za sve osobe koje ulaze ili izlaze s radnog mjesta.
- Uspostaviti ekskluzivne ulaze i izlaze za osoblje; ako postoji samo jedna pristupna točka, trebala bi biti podijeljena s fizičkim preprekama za dodjelu zasebnih puteva za ulazak i izlazak.
- Potrebno je odvojiti i radnika kod kojeg se sumnja na infekciju ili izloženost COVID-19 sanirati područje koje je osoba obilazila. Ako se infekcija potvrdi, treba osigurati 14 dana bolovanja za oporavak kako bi se spriječilo daljnje širenje bolesti u zajednici.

Poduzeća trebaju osigurati opremu koja smanjuje rizik od infekcije kod radnika na radnim mjestima tijekom izvođenja svojih aktivnosti kako bi se izbjegao rizik od zaraze. Poslodavci bi trebali distribuirati sljedeću opremu među radno aktivnom populacijom: maske, po mogućnosti perive, radi zaštite okoliša (s obukom o čišćenju i zamjeni), a u slučaju osoblja koje djeluje u javnosti, potrebno je osigurati zaštitne naočale ili plastične pregrade (Jutarnji, 2020).

Potrebno je poduzeti dodatne korake za zaštitu ugroženog stanovništva. Ranjivu populaciju čine osobe koje će zbog određenih zdravstvenih stanja ili karakteristika više vjerojatno razviti komplikaciju ili umrijeti od COVID-19. Na primjer: trudnice ili dojilje; pretili osobe; osobe starije od 60 godina; osobe koje žive s nekontroliranim dijabetesom i hipertenzijom, HIV-om ili rakom; osobe s invaliditetom, transplantiranim organom, bolestima jetre ili pluća; i osobe s neurološkim ili neurorazvojnim poremećajima (epilepsija, vaskularne nezgode, mišićna distrofija, leđna moždina ozljeda i tako dalje). Važno je zapamtiti da je za radna mjesta na mjestima koja su označena kao visoko rizična, preporučeno premještanje ili neodlazak na radno mjesto za ranjivu populaciju, dok na radnim mjestima koja su označena kao nisko rizična, takvom osoblju treba posvetiti posebnu pozornost, bez obzira na to što neće biti potreban premještanje. Na radilištima unutar ugostiteljskih objekata moraju se poduzeti radnje

kako bi se smanjio rizik od zaraze – to jest, spriječio ulazak virusa u objekt. To uključuje radnje koje podržavaju higijenu, čistoću i održavanje socijalne distance (Jutarnji, 2020). Procedure za onesposobljene radnike koje treba slijediti trebale bi biti pojednostavljene i trebale bi se eliminirati eventualna smanjenja plaće ako dođe do izostanka zbog bolesti kako bi se potaknuli radnici i dala im se potrebna sigurnost da ostanu kod kuće u prisutnosti simptoma bolesti. Dodatno, važno je spriječiti povratak bolesnih radnika bez odgovarajućeg liječničkog odobrenja. Uprave i vlasnici moraju osigurati dozatore sa 70-postotnim alkoholnim gel otopinama i učiniti ih slobodno dostupnim osoblju na različitim radnim mjestima. Dodatno, poslodavci moraju održavati dovoljnu zalihu proizvoda za jednokratnu upotrebu i osobnu uporabu i osiguravati da uvijek budu održavani čistim. Važno je potaknuti radnike da ne dijele radni alat ili osobne predmete bez prethodne ispravne dezinfekcije. Ako je moguće, važno je koristiti prirodnu ventilaciju u zajedničkim prostorijama ili prostorima gdje se okuplja ili prolazi mnogo ljudi (Nastić, 2020).

Poslodavci moraju provjeriti rad ventilacijskih sustava, ako su ugrađeni, te održavati i mijenjati filtere kako bi se osigurao njihov pravilan rad. Potrebno je označiti zajedničke prostore (kao što su toaleti, garderobe, ormarići, kafići, blagovaonice i sobe za sastanke) s oznakama na podovima, zidovima i/ili namještaju za označavanje minimalne udaljenosti od 1,50 do 2,0 m između osoba. Uspostavljanje politike kontrole pristupa posjetitelja je važno za kontrolu pandemije, no ugostiteljski objekti bi trebali uspostaviti kontrolu nad dobavljačima i izvođačima radova kako bi se spriječio rizik od zaraze od ljudi koji nisu direktno zaposleni u ugostiteljskom objektu. Provođenje sigurnih postupaka za korištenje stepenica i dizala; održavanje zdrave udaljenosti; izbjegavanje kontakta s površinama što je više moguće će smanjiti rizik od zaraze, ali ugostiteljski objekti moraju osiguravati kontinuirano čišćenje (Nastić, 2020).

Identifikacija radnika koji su bili u kontaktu sa zaraženim zaposlenikom je također vrlo važna. Ugostiteljski objekt bi trebao obavijestiti goste te poslati kući sve radnike koji su bili u kontaktu sa zaraženom osobom: u razdoblju od deset minuta ili više na udaljenosti manjoj od 1,5 do 2,0 m i bez korištenja odgovarajuće osobne zaštitne opreme; one s izravnom izloženošću izlučevinama, kapljicama ili aerosolima zaraženog ili radnike suspektne na zarazu. Potrebno je obratiti dodatnu pozornost na one radnike koji su bili u izravnom kontaktu s površinama kontaminiranim zaraženim



radnikom; ili; ako se radni kontakt dogodio u prosjeku pet dana prije pojave simptoma. Ukoliko je u ugostiteljskom objektu zaposlen velik broj zaposlenika važno je uspostaviti uniformni i jednostavan, ali praktičan mehanizam za nadzor radnika u izolaciji i po potrebi kontaktirati zdravstvene autoritete (Mikac, 2020).

Uprava ugostiteljskog objekta, odnosno poslodavci moraju nadzirati odredbe koje su utvrdile nadležna tijela. Ipak važno je jamčiti privatnost podataka bolesnih radnika, u skladu sa zakonima na snazi u zemlji (Mikac, 2020).

U slučaju potvrđenih, zaraženih radnika potrebno je provesti sljedeće mjere (Mačkić, 2020):

- Izolirati zaposlenika koji bi trebao u što kraćem roku napustiti radno mjesto.
- Obavijestiti javne službe dostupne u svakoj zemlji, kako bi nadležno tijelo moglo pratiti i narediti sanitarne mjere koje treba poduzeti od strane tijela odgovornog za suzbijanje i kontrolu zaraznih bolesti.
- Uspostaviti mehanizam za nadzor radnika u izolaciji i, ako je potrebno, kontaktirati odgovarajuće zdravstvene autoritete.
- Odredbe koje su utvrdila nadležna tijela moraju se redovito revidirati kako bi se prilagodile radnje koje treba poduzeti. Sve informacije koje se tiču zdravstvenog stanja ili stanja radnika trebale bi biti povjerljive.

Rukovodstvo ugostiteljskih objekata mora razmatrati psihosocijalne čimbenike rizika koji mogu utjecati na kvalitetu poslovanja i pojavnost gostiju u objektima. Psihosocijalni čimbenici jednako utječu i na zaposlenike koji su u ugostiteljskim zanimanjima pojačano izloženi riziku od zaraze i na goste ugostiteljskih objekata koji su također pojačano izloženi riziku od zaraze zbog posjećivanja ugostiteljskog objekta. Menadžment i uprava objekta bi stoga morali osigurati dosljednost u osmišljavanju i usvajanju mjera na cijelom radnom mjestu i učinkovito komunicirati o mjerama koje su na snazi s gostima i zaposlenicima. Ove mjere se mogu učinkovito prikazivati na društvenim mrežama što bi omogućilo vraćanje osjećaja sigurnosti među goste. S druge strane, pravovremena obaviještenost zaposlenika osigurava vođenje smislenog, efikasnog i učinkovitog poslovanja te smanjuje rizik od pogrješaka ili panike. Učinkovito i redovito komuniciranje o promjeni prirode posla zbog COVID-19 i njegovog utjecaja

na radnike i radno mjesto smanjuje osjećaj neizvjesnosti te vraća sigurnost (Lazić i sur, 2020).

Veći, financijski stabilni ugostiteljski objekti mogu učiniti usluge psihološkog savjetovanja dostupnim radnicima kada je to potrebno, ako se osjećaju dodatno izloženima ili pogođenima stresom zbog same prirode posla. Manji ugostiteljski objekti bi, s druge strane, mogli dodatno poticati promicanje zdravlja i dobrobiti na radnom mjestu kroz dovoljan odmor, ravnotežu tjelesne i mentalne aktivnosti te mogućnosti održavanja odgovarajuće ravnoteže između posla i života. Posebna pozornost se treba obratiti na radnike u zatvorenim prostorima ili one koji su u većem fizičkom kontaktu s gostima. Još jedan važan aspekt je promicati sigurno i zdravo radno okruženje bez nasilja i uznemiravanja te poštivanje privatnosti koja uključuje i informacije o zdravstvenom stanju (ECDPC, 2020).

Brojni ugostiteljski objekti su na različite načine reagirali na lockdown i promjene koje su proizašle iz pandemije. Određen broj njih je prve godine pandemije, odnosno 2020. godine, zatvarao svoja vrata te zaposlenicima isplaćivao naknade, a renovirao prostore. Kako hoteli, restorani i barovi nastavljaju i nastavljaju s radom u Republici Hrvatskoj, krizni stožer u suradnji sa Civilnom zaštitom nudi sljedeća razmatranja o načinima na koje operateri mogu smanjiti rizik za zaposlenike, goste i zajednice te usporiti širenje COVID-19. Restorani i barovi mogu odrediti, u suradnji s državnim, lokalnim ili županijskim zdravstvenim službenicima, hoće li i kako implementirati ta razmatranja, prilagođavajući se potrebama i okolnostima lokalne zajednice. Provedba bi se trebala voditi onim što je izvedivo, prihvatljivo i prilagođeno potrebama svake zajednice. Ova razmatranja trebaju nadopuniti, a ne zamijeniti bilo koje državne zakone o zdravlju i sigurnosti, pravila i propise s kojima se tvrtke moraju pridržavati. Što pojedinac više komunicira s drugima i što je ta interakcija duža, to je veći rizik od širenja COVID-19. Rizik od širenja COVID-19 raste u restoranu ili baru kako se povećavaju interakcije unutar 2 metra od drugih. Maske mogu smanjiti rizik od širenja COVID-19 kada ih dosljedno koriste gosti i zaposlenici, osobito kada je teško održavati mjere socijalnog distanciranja (Nastić, 2020).

Velik broj restorana i kafića, odlučio se za poslovanje s najmanjim rizikom te su nudili usluga hrane i pića koje je bilo ograničeno je na dostavu i preuzimanje sa pločnika. Na nešto veći stupanj rizika odlučivali su se restorani i kafići koji su samostalno dostavljali

vlastitu hranu. Postojale su i opcije usluge na licu mjesta koja je bila ograničena na sjedenje na otvorenom. Kapacitet sjedala je smanjen kako bi stolovi bili razmaknuti najmanje 2 m. Sljedeće opcije su uključivale objedovanje na licu mjesta sa smanjenim kapacitetom sjedećih mjesta kako bi stolovi bili razmaknuti najmanje 2 m. Objedovanje na licu mjesta s unutarnjim sjedenjem u prostorima čiji kapacitet sjedala nije smanjen i ne postoji razmak od 2 m između stolova uključio je objekte najvećeg rizika .

COVID-19 se uglavnom širi kada su ljudi fizički u blizini osobe s COVID-19 ili imaju izravan kontakt s tom osobom. Kada ljudi s COVID-19 kašlju, kišu, pjevaju, govore ili dišu, proizvode respiratorne kapljice. Infekcije nastaju uglavnom izlaganjem respiratornim kapljicama kada je osoba u bliskom kontaktu s osobom koja ima COVID-19 (Rihelj, 2020).

Postoje dokazi da su pod određenim uvjetima ljudi s COVID-19 zarazili druge koji su bili udaljeni više od 2 m. To se zove prijenos zrakom. Ti su se prijenosi događali unutar zatvorenih prostora koji nisu imali odgovarajuću ventilaciju. Dostupni podaci pokazuju da je mnogo češće da se virus koji uzrokuje COVID-19 širi bliskim kontaktom s osobom koja ima COVID-19 nego prijenosom zračnim putem. Dišne kapljice također mogu sletjeti na površine i predmete. Moguće je da bi se osoba mogla zaraziti COVID-19 dodirujući površinu ili predmet na kojem se nalazi virus, a zatim dodirujući vlastita usta, nos ili oči. Smatra se da širenje dodirivanjem površina nije uobičajen način širenja COVID-19 (Rihelj, 2020).

Već je naveden niz radnji koje operateri restorana i barova mogu poduzeti kako bi smanjili rizik od izloženosti i širenja COVID-19. Osobne preventivne prakse (kao što je pranje ruku, ostanak kod kuće kada ste bolesni i nošenje maski) i prakse prevencije na radnom mjestu, poput čišćenja i dezinfekcije okoliša, važna su načela sprječavanja širenja COVID-19. Ipak, možda je najvažnije promicanje ponašanja koje smanjuje širenje zaraze. Promicanje ponašanja uključuje zaposlenike koji svojim primjerom gostima pokazuju i ukazuju na potrebu za pravilnim nošenjem maski. Dodatno, vodstvo ugostiteljskog objekta može prikazati mjere putem plakata, prezentacija i video materijala te samim time podsjećati goste na važnost provođenja istih. Također, vodstvo ugostiteljskog objekta bi trebalo provoditi suportivnu politiku prema zaposlenicima te im omogućiti opciju da ostanu kod kuće ukoliko je to potrebno (izolacija, razvijanje simptoma i slično). Potrebna je jasna edukacija zaposlenike o

tome kada trebaju ostati kod kuće i kada se mogu vratiti na posao. Uprava bi trebala aktivno potaknute zaposlenike koji su bolesni ili su nedavno imali bliski kontakt s osobom s COVID-19 da ostanu kod kuće. Pozitivna politika bez straha od kazni i eventualnih otkaza će osigurati da zaposlenici budu svjesni tih pravila (Rihelj, 2020).

Civilna zaštita i krizni stožer preporučuju maske za smanjenje rizika od širenja COVID-19. Maske se trenutno preporučuju zaposlenicima i gostima što je više moguće kada ne jedu i ne piju te kada je mjere socijalnog distanciranja teško održavati. Ove maske namijenjene su zaštiti drugih ljudi u slučaju da je njihov nositelj zaražen. Nisu prikladna zamjena za maske koje radnici koriste za osobnu zaštitnu opremu. Vodstvo mora strogo provoditi politiku kontrole pravilnog nošenja maski za sve osoblje što će dovesti i do razvoja osjećaja sigurnosti kod gostiju. Maske su najvažnije u trenucima kada je fizičko distanciranje teško. Osoblju treba dati informacije o pravilnoj upotrebi, skidanju i pranju maski (Stožer civilne zaštite RH, 2020a).

Ipak i ovdje postoje neke iznimke te se maske ne preporučuju za bebe i djecu mlađu od 2 godine, ljude koji imaju problema s disanjem ili su bez svijesti i ljudi koji ne mogu skinuti masku bez pomoći. Zaposlenici bi trebali izbjegavati dodirivanje maski kada su na licu. Zaposlenici trebaju prati ruke sapunom i vodom najmanje 20 sekundi nakon dodirivanja maski na licu. Potrebno je uvesti često pranje ruku zaposlenika (npr. prije, tijekom i nakon pripreme hrane; nakon dodirivanja smeća) sapunom i vodom najmanje 20 sekundi i pojačati nadzor kako bi se osiguralo pridržavanje (Švagelj, 2020).

Potrebno je osigurati da zaposlenici nose rukavice kada obavljaju sljedeće aktivnosti (Zebić, 2020):

- Uklanjanje vreća za smeće ili rukovanje smećem
- Rukovanje rabljenim ili prljavim prehrambenim proizvodima
- Čišćenje i dezinfekcija površina; važno je slijediti upute na naljepnici kako bi se osigurala sigurnu i učinkovitu upotrebu dezinficijensa.
- Zaposlenici bi uvijek trebali prati ruke sapunom i vodom najmanje 20 sekundi nakon skidanja rukavica.

— Treba potaknuti zaposlenike da pokriju kašalj i kihanje maramicom (ili koriste unutarnju stranu lakta). Korištene maramice treba baciti u smeće i odmah oprati ruke sapunom i vodom najmanje 20 sekundi.

Potrebno je postaviti znakove na vrlo vidljivim mjestima (npr. na ulazima, u zahodima) koji promiču svakodnevne zaštitne mjere i za zaposlenike i za kupce. Ovi znakovi i upozorenja opisuju kako zaustaviti širenje virusa. Uprava potencijalno može uključiti poruke (na primjer, videozapise) o ponašanjima koja sprječavaju širenje COVID-19 u komunikaciji s dobavljačima, osobljem i gostima (na poslovnim web stranicama, u e-porukama i na računima društvenih medija) (WTTC, 2020).

Vodstvo bi se trebalo pobrinuti za pravilnu komunikaciju te obavijestiti o preventivnim koracima koje restoran, hotel ili kafić poduzima i svim promjenama u protokolima na poslovnim web stranicama, u e-mailovima i na računima društvenih medija. Potrebno je omogućiti besplatne tiskane i digitalne izvore koje su dostupne na stranicama zdravstvenih organizacija, posebno prilagođene za barove i restorane. Čišćenje proizvodima koji sadrže sapun ili deterdžent smanjuje bakterije na površinama i predmetima uklanjanjem onečišćenja i može oslabiti ili oštetiti neke od čestica virusa, što smanjuje rizik od infekcije s površina (WTTC, 2020).

Čišćenje površina s visokom učestalošću dodira kao što su stolovi, stolice i slično te zajedničkih predmeta više puta dnevno obično je dovoljno za dovoljno uklanjanje virusa koji se može nalaziti na površinama osim ako je netko s potvrđenom zarazom ili sumnjom na COVID-19 bio u ugostiteljskom objektu. Dezinfekcija uklanja sve preostale viruse i bakterije na površinama, što dodatno smanjuje rizik od širenja infekcije. Uprava bi trebala provoditi češće čišćenje te se odlučivati za dezinfekciju (uz čišćenje) u zajedničkim prostorima ako postoje određeni uvjeti koji mogu povećati rizik od infekcije od dodirivanja površina (Stožer civilne zaštite RH, 2020b).

Rizici za visok prijenos COVID-19 u ugostiteljskom objektu uključuju (Stožer civilne zaštite RH, 2020b):

- Mali broj ljudi koji nose maske
- Rijetka higijena ruku
- Prostor zauzimaju osobe s povećanim rizikom od teške bolesti od COVID-19

- Ako je u ugostiteljskom objektu unutar 24 sata bila bolesna osoba ili netko tko je bio pozitivan na COVID-19, trebali bi očistiti i dezinficirati prostor.
- Osoblje bi trebalo pravilno koristiti sredstva za dezinfekciju, a ovo uključuje praćenje uputa o tome kako koristiti i čuvati proizvode za čišćenje i dezinfekciju.
- Potrebno je redovito prozračivati prostor kada se ovi proizvodi koriste.

Ugostiteljski objekti bi trebali slijediti standardne prakse i odgovarajuće propise specifične za ugostiteljske objekte te se pridržavati najmanje minimalnim standardima za čišćenje i dezinfekciju. Kao što je prethodno navedeno, dostupni podaci pokazuju da je mnogo češće da se virus koji uzrokuje COVID-19 širi bliskim kontaktom s osobom koja ima COVID-19 nego prijenosom zračnim putem. Prijenosi zrakom su se najčešće događali u zatvorenim prostorima s neadekvatnom ventilacijom. Općenito, boravak na otvorenom i u prostorima s dobrom ventilacijom smanjuje rizik od izloženosti virusu koji uzrokuje COVID-19, a stoga bi se trebalo osigurati da ventilacijski sustavi rade ispravno, uz povećano prozračivanje zatvorenih prostora kako bi se povećala cirkulacija vanjskog zraka što je više moguće, na primjer otvaranjem prozora i vrata i davanjem prioriteta sjedištima na vanjskim prostorima. Potrebno je provesti redovite inženjerske kontrole prilikom korištenja sustava za ventilaciju prostora. Dodatno savjetovanje s iskusnim stručnjacima za grijanje, ventilaciju i klimatizaciju može pomoći prilikom izmjena sustava i opreme. Sve ovo može uključivati neke ili sve sljedeće aktivnosti (Stožer civilne zaštite RH, 2020b):

- Povećanje ukupnog protoka zraka u zauzetim prostorima, kad god je to moguće.
- Povećanje ventilacije vanjskim zrakom, s oprezom u jako zagađenim područjima. Uz nižu razinu popunjenosti zgrade, to povećava učinkovitu ventilaciju za razrjeđivanje po osobi.
- Redovit pregled kućišta filtera kako bi se osiguralo odgovarajuće pristajanje filtera.
- Provjera filtera kako bi bili sigurni da su unutar radnog vijeka i da su pravilno instalirani.
- Pokretanje ventilacijskog sustava pri maksimalnom protoku vanjskog zraka 2 sata prije i nakon vremena zauzetosti.

## 7. CASE STUDY

U ovom poglavlju će se prezentirati mjere koje su uvedene u ugostiteljske objekte na primjeru kafića, hotela i restorana s lokacijom u Istri. Provedene mjere su s ciljem osiguranja zdravstvene zaštite djelatnika i zaposlenika, a odgovor su na pandemiju COVID – 19 u svijetu. Sami cilj mjera je pružiti poslodavcima, radnicima i gostima u lancu ugostiteljstva informacije o načinima za prevenciju i ublažavanje utjecaja COVID-19 na poslovanje, u skladu sa smjernicama zdravstvenih tijela (WHO, HZZO, Vlada Republike Hrvatske, krizni stožer, Civilna zaštita). Tablica 2. prikazuje sintezu provedenih mjera unutar istraživanih objekata.

Osim mjera koje su navedene u prethodnom poglavlju, uprave hotela, odnosno restorana dodatno su uvele mogućnost da gosti u restoranu naruče unaprijed kako bi se ograničilo vrijeme provedeno u objektu. Prema mjerama stožera, u razdoblju pandemije preporučuje se izbjegavanje samoposluživanja hrane ili pića, kao što su švedski stolovi, salatni barovi i stanice za piće. To ograničava upotrebu zajedničkog pribora za posluživanje, ručki, gumba ili zaslona osjetljivog na dodir i pomaže korisnicima da ostanu sjediti na mjestima, izbjegnju gužve i ostanu udaljeni 2 metra od ljudi s kojima inače ne dolaze u kontakt. Stoga su hoteli, restorani i barovi postavljali fizičke barijere, na mjestima gdje je teško da će gosti ostati razmaknuti 2 metra. One su korisne u kuhinjama restorana i na blagajnama, štandovima ili mjestima za preuzimanje hrane gdje je teško održavati fizičku udaljenost od najmanje 2 metra (Stožer civilne zaštite RH, 2020c).

Ovi fizički vodiči, kao što su trake na podovima ili nogostupima i znakovi, su pomogli hotelima osigurati da pojedinci ostanu na primjerenj udaljenosti. Zaposlenicima s većim rizikom za oboljenje, uprave su ponudile opcije premještaja ili rada od kuće kako bi (uključujući starije odrasle osobe i ljude svih dobnih skupina s određenim temeljnim zdravstvenim stanjima) ograničili rizik izloženosti (npr. modificirane poslovne odgovornosti kao što je upravljanje zalihama umjesto rada kao konobar ili upravljanje administrativnim poslovima). Politika za zaštitu privatnosti osoba s većim rizikom mora biti u skladu s primjenjivim zakonima i propisima o privatnosti i povjerljivosti (Stožer civilne zaštite RH, 2020c).

Promjene u radnom vremenu su omogućile postupene rotacije smjena i olakšale kontrolu kontakata. Rotiranje ili promjene smjena ograničavaju broj zaposlenika u restoranu ili baru u isto vrijeme. Još jedan način za kontrolu socijalnog distanciranja unutar hotela je uključivao razmake za obrok i ograničavanje vremena kako bi se rasteretio prostor. Gosti su bili razmaknuti ovisno broju soba ili o grupama u kojima su dolazili. Na primjer, grupe gostiju iz 2 autobusa bi jele u isto vrijeme, a ukoliko hotel nije imao grupa, gosti su podijeljeni prema broju soba. Kad je to bilo moguće, radnici su koristili fleksibilna radna mjesta (npr. rad na daljinu) i fleksibilno radno vrijeme (npr. postupne smjene) kako bi se pomogle uspostaviti politike i prakse za socijalno distanciranje (održavanje udaljenosti od približno 2 metra) između zaposlenika i drugih (Hall i sur., 2020).

Kako bi se smanjio rizik od zaraze, hoteli i restorani su poduzimali korake kako bi se osiguralo da su svi sustavi i značajke vode (npr. slavine za sudoper, ukrasne fontane, fontane za piće) sigurni za korištenje ako je došlo do duljeg zatvaranja postrojenja. Dodatno su ograničili kapacitete sjedenja kako bi se omogućilo socijalno distanciranje. Restorani, ali i kafići mogu ponuditi opcije prijevoza, dovoza ili dostave prema potrebi, a trebali bi dati prednost sjedalima na otvorenom što je više moguće, ukoliko vrijeme dozvoljava. Različitim letcima i uputama, zaposlenici mogu zamoliti kupce da čekaju u svojim automobilima ili izvan objekta dok čekaju da pokupe hranu ili kada čekaju da sjednu kako bi se izbjegle gužve. Obavještavali bi kupce o protokolima preuzimanja hrane i objedovanja na web stranici tvrtke i postavljenim znakovima u papirnatom obliku. Hoteli i restorani bi izbjegavali nakupljanje veće količine gostiju u određeno vrijeme korištenjem, na primjer, telefonskih aplikacija, tekstualne tehnologije ili znakova pomoću kojih zaposlenici mogu obavijestiti posjetitelje kada je njihov stol ili soba spremna. Korištenje zajedničkih prostorija poput dnevnih boravaka je izbjegavano, a preporučuje se njihovo zatvaranje. U hotelima je rad wellness objekata, teretana i sličnih pridruženih sadržaja bio reguliran rezervacijama za određene grupe gostiju u dogovoreno vrijeme. Ovo je omogućilo smanjenje kontakta i osiguralo dovoljno vremena za čišćenje i dezinfekciju (Stožer civilne zaštite RH, 2020b).

U hotelima, restoranima i kafićima se nisu organizirala grupna druženja, okupljanja ili sastanci na kojima se ne može održavati socijalna distanca između ljudi koji ne žive u istom kućanstvu. Ukoliko su organizirana slavlja poput vjenčanja, pričesti i krizmi,



smanjen je broj ljudi koji su mogli prisustvovati događaju te su takvi događaji strogo regulirani provođenjem mjera koje je prepisao stožer. Radnici u hotelima su poticani da koriste opcije prijevoza koje minimiziraju bliski kontakt s drugima (npr. hodanje ili vožnja biciklom, vožnja ili vožnja automobilom - sami ili samo s članovima kućanstva) (HUT, 2020).

Hoteli su zamolili zaposlenike koji na posao putuju javnim prijevozom ili dijeljenjem vožnje da (HUT, 2020):

- slijede smjernice tome kako se zaštititi pri korištenju prijevoza i da nose maske u javnom prijevozu.
- da operu ruke što je prije moguće nakon putovanja.

Svi ugostiteljski objekti su odredili osobu osoblja za svaku smjenu koja će biti odgovorna za odgovor na zabrinutost zbog COVID-19. Svi članovi osoblja trebali bi znati tko je ta osoba i kako ih kontaktirati (HTZ, 2020).

Ugostiteljski objekti postavljaju komunikacijske sustave kako bi omogućili osoblju da kontaktnoj točki prijave ako ustanove ako imaju simptome COVID-19, pozitivan test na COVID-19 ili su bili izloženi nekome s COVID-19 u posljednjih 14 dana u skladu s propisima o dijeljenju zdravstvenih informacija i drugim primjenjivim zakonima i propisima o privatnosti i povjerljivosti. Obavještavanje osoblja, gostiju i javnosti o zatvaranju objekta i ograničenjima koja su na snazi radi ograničavanja izloženosti COVID-19 (na primjer fitness centara, wellness centara i slično) je provedeno preko društvenih mreža, elektronske pošte te na samim ulazima objekte, a ugostiteljski objekti su priredili lako vidljive, jasne i dostupne materijale koji su upućivali goste na pravila socijalnog distanciranja (Švagelj, 2020).

Politika dopusta trebala bi biti fleksibilna i ne bi smjela kažnjavati ljude za uzimanje slobodnog vremena. Trebala bi omogućiti bolesnim zaposlenicima da ostanu kod kuće i daleko od suradnika. Politika dopusta također bi trebala uključivati zaposlenike koji moraju ostati kod kuće sa svojom djecom ako su škole ili vrtići zatvoreni, ili se brinu za bolesne članove obitelji.

Svi ugostiteljski objekti su usvojili preporučena pravila za povratak na posao nakon bolesti COVID-19. Postojao je rezervni plan osoblja te su zapošljavali studente ukoliko je to bilo potrebno, a budući da su smještajni kapaciteti smanjeni, većinom se nisu

dogođali problemi s nedovoljnim brojem zaposlenika. Ugostiteljski objekti su pratili izostanke zaposlenika, osoblje koje obavlja više zadataka i izrađivali popis obučenog pomoćnog osoblja. Osposobili su sve zaposlenike za sigurnosne radnje. Obuku su provodili virtualno ili su osigurali da se socijalna distanca održava tijekom treninga. Provođene su dnevne zdravstvene provjere (npr. provjera temperature i/ili provjera simptoma) osoblja sigurno i s poštovanjem, te u skladu sa svim primjenjivim zakonima i propisima o privatnosti (Lazić i sur., 2020).

Rad u ugostiteljskim objektima izlaže radnike mnogim od gore navedenih situacija. Prijenos COVID-19 tijekom ovih aktivnosti ovisi o okruženju, broju ljudi, fizičkoj blizini, trajanju i vrsti interakcija te učinkovitosti poduzetih zdravstvenih i sigurnosnih mjera (Lazić i sur., 2020).

Poslodavci bi trebali zaštititi goste i zaposlenike provođenjem procjene rizika svih radnih zadataka i interakcija s drugima. Svaki ugostiteljski objekt ima jedinstven raspored. Za poslodavce je važno procijeniti rizike prijenosa COVID-19 za specifični prostor i provesti odgovarajuće kontrole opasnosti koristeći hijerarhiju kontrola (tj. eliminacija, zamjena, inženjerske kontrole, administrativne kontrole, osobna zaštitna oprema (OZO)). Mora se koristiti slojeviti pristup kada se provodi odabrana kombinacija kontrola rizika. Također, poslodavci moraju biti oprezni da ne stvaraju nove opasnosti na radnom mjestu ili negativno utječu na postojeće sigurnosne kontrole. Potrebno je razviti sigurnosni plan COVID-19 za identificiranje i provedbu mjera kontrole kao odgovor na opasnosti. Plan bi trebao obuhvatiti što više aspekata. Redovito pregledavanje, komuniciranje, objavljivanje i ažuriranje plana je najvažnije za kvalitetnu zaštitu (Hall, 2020).

Tablica 2. Provedene mjere unutar promatranih objekata

Provedene mjere	Plava Laguna	Amadria Park	Maistra Hospitality	Valamar Riviera	Arena Hospitality Group	Svi objekti
Odgovorno ponašanje						X
Praćenje mjera kriznog stožera						X
Visoki standardi čistoće						X
Pooštavanje mjera za rukovanje hranom						X
Češća dezinfekcija zajedničkih prostora						X
Uvođenje zdravstvenog plana Bureau Veritas	X					
Regulacija wellnessa i fitness centara						X
Sistemi elektronske prijave i odjave		X		X		
Besplatno otkazivanje rezervacija		X	X	X	X	
Ponuda PCR testiranja		X				
Fleksibilan rad i praćenje zaposlenika						X
Mobilne aplikacije za kontakt s klijentima					X	

Zatvaranje pojedinih objekata				X	X	
Provedene mjere	Plava Laguna	Amadria Park	Maistra Hospitality	Valmar Riviera	Arena Hospitality Group	Svi objekti
Djelomično zatvaranje kapaciteta						X
Korištenje državnih poticaja za zaštitu radnih mjesta						X
Odricanje dijela plaće unutar uprave kako bi se sačuvala radna mjesta				X		
Uvođenje kriznog stožera unutar hotela koji je upravljao V Health & Safety programom				X		

Izvor: Izrada autora

Za Maistra Hospitality Group dobrobit gostiju, zaposlenika i zajednice od najveće je važnosti. Stoga se u hotelu oponašaju odgovorno i pažljivo prateći razvoj koronavirusa te poduzimajući mjere u skladu s preporučenim procedurama i protokolima Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo i preporukama Svjetske zdravstvene organizacije. Također su dio Hrvatskog projekta sigurnog smještaja koji jamči poštivanje i provedbu aktualnih zdravstvenih i sigurnosnih preporuka (Arhiva analitika, 2020).

U hotelskom lancu navode kako su oduvijek pridavali veliku važnost važnosti održavanja standarda higijene i čistoće, a s obzirom na trenutnu situaciju, jasno im je da je to sada važnije nego ikad. Svakodnevno obučavaju hotelsko osoblje te ga upoznaju s čistim i higijenskim postupcima. Također su pooštrili ionako visoke standarde rukovanja hranom te povećali učestalost čišćenja i dezinfekcije svih

prostorija i površina u zgradama, posebice javnih prostora, s naglaskom na često dodirivane površine (Arhiva analitika, 2020).

Sigurnost gostiju je na prvom mjestu, stoga objekti Plave Lagune više pažnje posvećuju zdravlju, čistoći i osobnom prostoru. Vodstvo hotela naglašava kako su poduzeli sve potrebne mjere da se gosti osjećaju sigurno, ugodno i opušteno. U ovim posebnim trenucima nastoje pružiti puni užitek i udobnost turističkih atrakcija, ljepote destinacije i odabranog smještaja. Plava laguna uključena je u plan za prevenciju sigurnosnih rizika i zdravstveni plan Bureau Veritas, međunarodnog certifikacijskog tijela. Nositelji SAFEGUARD-a moraju učinkovito rješavati specifične rizike u hotelijerstvu, ispunjavaju stroge higijenske standarde najbolje prakse, a preporuke su priznate u cijelom svijetu. Dodatno, obvezuju se da će poštivati stroge higijenske postupke, uključujući propisno postavljaju zaštitne mjere i provoditi ih na transparentan način (Arhiva analitika, 2020).

Osnovna vrijednost hotela Amadria Park uključuje moto „briga za naše goste i kolege“. Ovo razmišljanje daje vodstvu smjernice prilikom suočavanja s pandemijom. U ovakvim trenucima tvrde kako treba voditi računa o osobi bilo gostu, bilo zaposleniku, fleksibilnosti, osjećaju odgovornosti i strpljenju, a sve je to za što brži povratak normalnom životu. Naglašavaju kako suosjećaju sa svima koji su pogođeni ovim događajem bez presedana. Posebnu zahvalnost osjećaju prema zdravstvenim radnicima, lokalnim zajednicama i vladama diljem svijeta koji rade na prevenciji virusa. Pomno prate situaciju s COVID-19 i svakodnevno poduzimaju preventivne mjere, pridržavaju se preporučenih postupaka i protokola Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo te preporuka Svjetske zdravstvene organizacije za poduzimanje mjera za osiguravanje zdravog smještaja u bilo kojem od hotela, restorana i barova. Dodatno, kao i u prethodnim hotelima, stavljen je naglasak na elektronske prijave i odjave, uključujući i plaćanje. Gostima je ponuđena opcija besplatnog otkazivanja u dogovorenom roku ili ugovaranje novih termina. U hotelima se nudi i PCR testiranje u suradnji s nadležnom lokalnom organizacijom (Arhiva analitika, 2020).

Online istraživanje koje je provela uprava hotela Valamar pokazuje kako je sigurnost glavni prioritet gostima, a prema istraživanju higijena je na prvom mjestu važnosti stoga je važno pružiti kvalitetu, obučavati osoblje te redovito čistiti i dezinficirati prostorije. Uprava ističe kako su se hoteli odlično prilagodili higijeni kao top prioritetu

gosta koji ostaje i u budućnosti jamstvo kvalitete u novom sustavu. Mobilne aplikacije koje ugostiteljski objekti razvijaju za beskontaktni pristup za neke usluge poput otključavanja sobe, plaćanja, naručivanja hrane i sl. također na vrhu prioriteta gostiju i trend su koji će ostati u budućnosti. Ipak, ovo ne znači gubitak ljudskog kontakta, pa se i u budućnosti očekuje interakcija s ljudima, dok će se uloga zaposlenika možda samo malo promijeniti. Njihova uloga više biti kontakti prilikom check-ina ili check-outa, koji će postati automatizirani, već će recepcionari postati svojevrsni savjetnici i animatori gostima. Robotizacija znači rezanje troškova, ali iz Valmara ističu kako u Hrvatskoj nisu na toj razini, a njihovi zaposlenici će upravljati računalima, ali i brinuti za gosta i bolje se povezivati s njima kroz samo iskustvo (HTZ, 2020).

U svijetu se razvila hotelska ponuda za rad iz hotela – hotel office. Budući da je velik broj poslovnih ljudi primoran na rad od kuće, ili je ostao izoliran u mjestu daleko od prebivališta, ova ponuda se pokazala kao uspješna. Marriott je započeo s takvim ponudama kao prvi u Hrvatskoj (HTZ, 2020).

Valamar Riviera je zbog koronavirusa zatvorila dva hotela u Istri i dva u Dubrovniku. Dodatno, u hotelima se događalo i djelomično zatvaranje određenih sektora poput katova, kako bi se ostvario dojam punog hotela budući da su smanjeni kapaciteti. Mnogi hoteli, restorani i kafići su se odlučivali renovirati svoje objekte u razdobljima kada je poslovanje bilo oskudno, a mjere pooštrene (HUT, 2020).

Iz hotelskog lanca Maistre naglašavaju kako se poslovanje do početka uvođenja mjera provodilo u skladu s očekivanjima. Ipak, početak uvođenja strožih mjera doveo je do otkazivanja velikog broja rezervacija, a tome su doprinijele i zabrane putovanja te zatvaranje granica. Samim popuštanjem mjera, koje je uzrokovano dolaskom toplijeg vremena došlo je do smanjenja broj otkazivanja. Iz hotela naglašavaju kako otkazivanja u skladu s propisanim pravilima te ona koja su otkazana u navedenom vremenskom periodu od 7 sati prije vremena prijave nisu naplaćivali te da su se trudili biti maksimalno fleksibilni nudeći povrat novca ili mogućnost odabira drugog slobodnog datuma za sve goste. Ipak, u slučaju daljnjeg eskaliranja bolesti u budućnosti, a posljedično i oštrijih izvanrednih mjera, izvjesno je da će hotel, kao i cijeli ugostiteljski sektor, trpjeti štetu, koju za sada nije moguće kvantificirati (HUT, 2020).

Trenutno se još uvijek ne može kvantitativno procijeniti utjecaj COVIDA-19 na poslovanje za nadolazeću turističku sezonu, ali ostaje mogućnost smanjenja prihoda tijekom ljetnih mjeseci, čiji će se utjecaj iskazati već kod objave polugodišnjih financijskih izvještaja. Brojni hoteli su pristupili i reorganizaciji poslovanja, vodeći računa o očuvanju financijske stabilnosti, tako da su određeni poslovni procesi te investicije koji nisu nužni za tekuće poslovanje odgođene. Također su poduzete aktivnosti pravovremenog informiranja radnika o načinu zaštite i preporukama stožera, kao i one za nesmetani rad radnika, uvažavajući prevenciju širenja zaraze s nabavljenim sredstvima zaštite ovisno o ugostiteljskom objektu (HUT, 2020).

Iz Arena Hospitality Group-a d.d. koja uključuje, hotele, restorana i barove financijski podatci pokazuju da su objekti pokazali otpornost na krizu s kojom su suočene. Pandemija COVID-19 je djelomično odgodila sezonsko otvaranje u Hrvatskoj, umanjila broj objekata u funkciji te poremetila poslovanje u regijama tijekom duljeg vremenskog razdoblja. Unatoč tome, Grupa je nastavila sa investicijama te proširila poslovanje novim akvizicijama. Uprava naglašava kako je njihov odgovor na pandemiju 2020. godine dokaz je snažnog menadžerskog tima i financijske otpornosti, ali i važnosti postojanja kriznog tima za upravljanje nepredviđenim situacijama (Karanović, 2020).

Menadžment hotela je brzo proveo nužne korake kako bi odgovorio na privremeno zaustavljanje ekonomije. Ovo je uključivalo kontrolu nad protokom novca, maksimalno iskorištavanje poticaja koji su pomogli održati broj zaposlenih te eventualne ostale gospodarstvene poticaje koji su omogućili Vlada i lokalna samouprava. U svim ugostiteljskim objektima (hotelima, barovima i restoranima) su uvedene stroge, rigorozne mjere koje su u skladu s propisanim higijenskim i sigurnosnim protokolima kriznih stožera i relevantnih zdravstvenih ustanova kako bi odgovorili na očekivanja gostiju. Između ostalog, dodatno su uložili 274,3 milijuna kuna tijekom 2020. godine kako bi se ostvario rast u sljedećoj sezoni. Završili su već započete investicijske projekte te su obnovili hotel Brioni u Puli, što je značajna investicija u Puli. Dodatno je proširen utjecaj na lokalnu zajednicu i na zaštitu okoliša pa je menadžment organizirao akcije prikupljanja financijske pomoći i pružanje resursa koji masu na primjer omogućili pripremu hrane za bolničke djelatnike u Općoj Bolnici u Puli. Također su donirali LCD televizore za pacijente. Iz hotela su, u suradnji sa svojim zaposlenicima pomagali u čišćenju i održavanju higijene u lokalnim zdravstvenim ustanovama što je pomoglo u

provođenju propisanih mjera, djelomično pomoglo utjecati na zaustavljanje virusa te su donacije medicinske, zaštitne i higijenske opreme bile od velike pomoći u vremenu kada je vladala nestašica iste (Lazić i sur., 2020).

Izvešće Valamar Riviere pokazuje sve aktivnosti poduzete u 2020. koje su poslovanje Valamara učinile stabilnim. Pandemija je ostavila težak trag ostavila je u turističkom sektoru.

Aktivno upravljanje krizama i strateško planiranje u ovom globalnom rizičnom okruženju oduvijek su bili prioritet Valamar Riviere u 2020. godini. Rezultati nisu izostali - pa je hotel usvojio plan zadržavanja radnih mjesta "pauziraj i ponovno pokreni", koji je zadržao sva radna mjesta u Valamaru. Na razini tvrtke, menadžment i zaposlenici zajednički podupiru plan, a Valamar Riviera će nastaviti provoditi plan i u 2021. godini. Dioničari i članovi nadzornog odbora odrekli su se dividendi, a naknade i plaće članovima nadzornog odbora i uprave smanjene su do 30%. Prilagodbama poslovanja, uz potporu dioničara, banaka i drugih ulagača, osigurana je dovoljna likvidnost za amortizaciju krize, a uz svačiji trud Valama je održala financijsku stabilnost. Valamar se fokusira na inovacije i projekte transformacije usluga i proizvoda. Valamar je također ubrzao razvoj digitalnih projekata usmjerenih na poboljšanje sigurnosti usluga u špici turističke sezone (N1, 2020).

Iz uprave naglašavanju V Health & Safety program koji se bazira na cjelovitim zdravstvenim, sigurnosnim i ekološkim standardima, "CleanSpace - 100 % privacy" pojačani sustav čišćenja, Online recepciju, nove hotelske koncepte i druge inovativne iskorake. Valfresco Direkt je online usluga kupovine i dostave hrane koja nudi svjež regionalne proizvode na destinacijama i objektima, a također pruža mogućnosti zapošljavanja za više zaposlenika. Ovom suradnjom Valamar jača tržišnu poziciju malih proizvođača i lokalnih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. Nadzorni odbor Valamar Riviere odobrio je ulaganje od 132 milijuna švedskih kruna u 2021. za završetak prethodne investicije u Istra Premium Camping Resort 5\* i smještaj osoblja u Dubrovniku, kao i završetak prve faze ulaganja u Valamar Pinea Collection Resort i inovaciju projekta te digitalizacija, investicijsko održavanje i priprema za buduća ulaganja. Poštivanje dobrog korporativnog upravljanja, kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima, transparentnost u odnosu s dionicima i predanost održivom razvoju načela su koja vode poslovanje. Očekuje se da će turistička industrija i u 2021. godini



biti pod utjecajem krize, no sezona 2021. je ipak bolja od prethodne sezone (Koronavirus, 2021).

Položaj Hrvatske kao sigurne destinacije može dovesti do boljih rezultata na temelju tržišnih prilika. Kada se pomnije promotre rezultati zemalja članica EU koje su najviše pogođene krizom, poput Cipra, Grčke, Malte i Španjolske, broj turista u tim zemljama u 2020. godini pao je za 70% do 80% u odnosu na prethodnu godinu. Zaključuje se da je noćenje u Hrvatskoj smanjeno za 49,95% na razini cijele 2020. godine, a rezultat je vrlo dobar. Hrvatska ima ukupno više od 7,8 milijuna dolazaka i 54,4 milijuna noćenja. Među njima je bilo 6,1 milijun stranih gostiju i više od 43 milijuna noćenja. 2020. će još dugo biti tema istraživanja, a utjecaj COVID-19 će se dalje proučavati. Nakon rekordne turističke 2019. godine, prvotni plan postavlja vrlo ambiciozna očekivanja za 2020. godinu. Međutim, ubrzo je otkriveno da je epidemija izazvala ogromne probleme cijeloj industriji (DZS, 2021).

Posredstvom Hrvatskog turističkog saveza (HUT), Hrvatske udruge poslodavaca u hotelijerstvu (UPUHH) i Hrvatske kamping udruge (KUH), industrija je aktivno postala relevantni pregovarači za ključne državne agencije. Ove mjere omogućuju da Hrvatska postane jedna od zemalja EU koja će otvoriti svoje granice za turiste iz drugih zemalja članica već krajem svibnja 2020. prije početka glavne turističke sezone.

Održavanje visokokvalitetne epidemijske situacije omogućuje drugim državama članicama EU da brzo popuštaju ograničenja putovanja u Hrvatsku. Želja za putovanjem nakon blokade većine susjednih zemalja, zbog povoljne epidemijske situacije u Hrvatskoj i blizine Hrvatske kao popularne automobilske destinacije, osjećaj sigurnosti gostiju iz tradicionalnih emisionih zemalja dovela je do porasta stranih turista u Lipanj. Kada su druge mediteranske zemlje tek otvorile svoje granice, Hrvatska je u lipnju primila oko 722.000 stranih gostiju (DZS, 2021).

Iako se epidemija uglavnom dogodila na europskom kontinentu, izvan najposjećenijih turističkih odredišta, pogoršana epidemiološka situacija ograničila je putovanje talijanskih, slovenskih i austrijskih državljana u Hrvatsku, što nije samo na kraju sezone ozbiljno utjecalo na to, ali i u polu sezoni. Ključna poruka vlasnika hotela, barova i restorana je da nema niti jednog slučaja zaraze u poslovnom smještajnom objektu u

Hrvatskoj. Prepoznali su to gosti iz zemalja u kojima u to vrijeme nije bilo ograničenja putovanja građana u Hrvatsku, poput Njemačke, Poljske, Slovačke, Češke i Mađarske. Kao rezultat ove sezonske promjene, povećan je relativni značaj gostiju iz ovih zemalja u ukupnom broju stranih turista. U ovom slučaju, svi djelatnici ugostiteljstva zadovoljni su postignutim rezultatima u prethodnoj godini (TEB, 2020).

## 8. ZAKLJUČAK

Različiti tipovi krize nisu novi pojam kada se govori o ugostiteljstvu i turizmu. Često su se pojavljivale proteklih godina. Za Hrvatsku, turizam i ugostiteljstvo su izuzetno važne djelatnosti te je COVID-19 pandemija imala velik utjecaj na cijeli sektor, a tako i na gospodarstvo cijele zemlje. Pandemija je u cijelom svijetu prouzrokovala različite odgovore, a velik broj zemalja se odlučio na lock – down kako bi se zdravstvene posljedice smanjile te kako bi se očuvala održivost zdravstvenog sustava. Zadnji sličan povijesni primjer ovakvih mjera dogodio se u vrijeme španjolske gripe. Posljedice pandemije su prouzrokovale postavljanje novih mjera za poslovanje u ugostiteljstvu, odnosno mjera socijalnog distanciranja. Dodatno, pronalazak cjepiva te uvođenje COVID potvrda je razdijelilo građanstvo diljem svijeta i dovelo do novih restrikcija. Također, u kontekstu predviđanjima za budućnost, ekonomski stručnjaci predviđaju da će promjena ponašanja unutar cijele populacije dodatno preoblikovati ugostiteljski sektor te potrebe i želje samih klijenata. Ugostiteljstvo kao važna gospodarska grana Republike Hrvatske još uvijek ne prati trendove najrazvijenijih zemalja svijeta. Suočeni s COVID-19 pandemijom brojni ugostiteljski objekti u Hrvatskoj su izvijestili o gubitcima čak i do preko 60% uobičajenog iznosa poslovanja ili o zatvaranjima. Iako su gotov svi ugostiteljski objekti pretrpjeli izdašne gubitke ili su proteklu godinu proveli u renovaciji smatrajući da se financijski ne isplati otvarati svoja vrata, mnoga radna mjesta su sačuvana upravo zahvaljujući kriznom menadžmentu. Krize, bilo da su ekonomske, ekološke ili epidemiološke prirode, u velikoj mjeri uzrokuju turbulencije u poslovanju. Pravilno upravljanje krizama ne samo da pomaže optimizirati poslovanje nego i predviđa i postojanje novčanog fonda koji će olakšati i održati postojanost tvrtke, odnosno ugostiteljskog objekta na tržištu rada. Socioekonomski učinak kriznog menadžmenta možda je i njegov najvažniji aspekt koji objašnjava zašto je on važan za poslovanje ugostiteljskog objekta te kako njegovo postojanje dugoročno stvara dobru i zdravu atmosferu te omogućuje opstanak poduzeća.

Ono što je važno naglasiti je da je, unatoč brojnim iznimkama, 2020. godina potvrdila neke važne trendove u hrvatskom turizmu. Prvo, potvrdila je da turizam iznimno bitan za čitavo hrvatsko gospodarstvo, ne samo zbog nominalnog udjela u BDP-u koji ostvaruje, već i zbog deviznog prihoda i velikog multiplikatora na ostatak gospodarstva. Drugo, u turističkom sektoru postoji znanje, iskustvo i odgovornost koje je pomoglo da

rezultati premaše predviđanja. Za razliku od nekih drugih dijelova Hrvatske, hoteli kafići i restorani u Istri nisu bili žarišta zaraze u velikom periodu sezone zahvaljujući upornom provođenju strogih mjera od strane uprave.

Potrebno je naglasiti da se tokom Covid pandemije veliku pažnju posvetilo higijeni. S obzirom da je period Covida bio poprilično dugačak, ugostitelji i gosti su se velikim dijelom nastavili držati provedenih higijenskih navika. Ta navika svakako je jedan od pozitivnih primjera za dobrobit ugostiteljstva u budućnosti.

Za ugostiteljstvo, od velike važnosti bila je i mogućnost dostave narudžbi svojim klijentima te će takva praksa zasigurno postojati i nadalje. Ugostiteljski objekti svoju budućnost i nastavak svog poslovanja nastojat će tražiti i u proširenju ponude kojom uz relativno malu naknadu za dostavu, korisniku dostavlja slobodno vrijeme i prevenciju od širenja zaraze, što je za neizvjesnu budućnost dragocjeno.

Također, veliki broj ugostiteljskih objekata je tek tokom krize počeo dostavljati hranu ljudima na kućne adrese gdje se ujedno sve više počelo isticati beskontaktno plaćanje, te su na taj način uz minimalne troškove povećali zaradu, dok je klijentima bila proširena mogućnost odabira usluga putem raznih aplikacija.

## 9. POPIS LITERATURE

Arhivaanalitika.hr. (2020).Dostupno na: <https://arhivanalitika.hr/blog/hrvatski-turizam-u-doba-pandemije-osvrt-na-2020-i-pogled-na-2021/> (Preuzeto 10.11.2021.)

Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey (No. w26989). National Bureau of Economic Research.

Blažević, B., i Alkier Radnić, R. (2006). 'Eu tourism trends and the outlook for croatia', *Tourism and hospitality management*, 12(2), str. 83-92.

Frančišković, I. (1999). 'Hrvatski turizam - temeljni činitelj razvoja gospodarstva', *naše more*, 46(3-4), str. 113-118. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/209444> (Preuzeto: 01.05.2021.)

Gössling, S., Scott, D. i Hall, C. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*.

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, str. 1–20.

Gursoy, D., Chi, C. G. i Chi, O. H. (2020). COVID-19 Study 2 Report: Restaurant and Hotel Industry: Restaurant and hotel customers' sentiment analysis. Would they come back? If they would, WHEN? (Report No. 2), Carson College of Business, Washington State University.

Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), str. 401–417.

Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, str. 1–22.

Hitrec, T. (2001). 'Europski integracijski izazov i hrvatski turizam', *Ekonomski misao i praksa*, 10(1), str. 117-130.

Hitrec, T., i Hendija, Z. (2000). 'Novi pomoci u turističkoj politici Europske unije', *Ekonomski misao i praksa*, 9(1), str. 63-77.

HTZ. (2020).Dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/opce-informacije/regulativa/strateski-i-programski-dokumenti> (Preuzeto 10.11.2021.)

HUT. (2020). Dostupno na: <https://www.udrugaturizma.hr/hrvatski-turizam-u-brojkama/>(Preuzeto 10.11.2021.)

Ignite Economics. (2018). The economic contribution of UK hospitality industry.

Dostupno na:

<https://www.ukhospitality.org.uk/page/EconomicContributionoftheUKHospitalityIndustry2018>(Preuzeto 10.11.2021.)

Job Quality Index (JQI). (2020). Statement from the U.S. Private Sector Job Quality Index (“JQI”) Team on Vulnerabilities of

Jobs in Certain Sectors to the Covid-19 Economic Shutdown. The U.S. Private Sector Job Quality Index (JQI). Dostupno na: <https://www.jobqualityindex.com/> (Preuzeto 10.11.2021.)

Karanović, G., Štambuk, A. i Jagodić, D. (2020). Profitability performance undercapital structure and other company characteristics: an empirical study of croatian hotel industry. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 8 (1), str. 227-242.

Kim, J. K., Lee, S. K. i Tang, L. R. (2020). Effects of epidemic disease outbreaks on financial performance of restaurants: Event study method approach. Journal of Hospitality and Tourism Management, 43, str. 32–41.

Mitroff, I. I., Pearson, C. M., Harrington, L.K., The Essential Guide to Managing Corporate Crises - a Step-by-step Handbook for Surviving Major Catastrophes (New York: Oxford University Press, 1996) p. 5.

National Restaurant Association. (2020). Restaurant Industry Facts at a Glance.

Dostupno na: <https://restaurant.org/research/restaurant-statistics/restaurant-industry-facts-at-a-glance>(Preuzeto 10.11.2021.)

OpenTable. (2020). The state of the restaurant industry. Dostupno na:

<https://www.opentable.com/stateof-industry>(Preuzeto 10.11.2021.)

Restaurants Canada. (2019). Food Service Industry Focust 2019-2023. Dostupno na: 2020, from

<https://info.restaurantscanada.org/hubfs/Long%20term%20forecast%20preview.pdf>(Preuzeto 10.11.2021.)

Šverko Grdić, Z., Krstinić Nižić, M., i Mamula, M. (2017). 'Povezanost klimatskih promjena i turizma: multikriterijska analiza ocjenjivanja mjera prilagodbe', *Ekonomski misao i praksa*, (1), str. 171-185.

TEB (2020) Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2020/fizicki-pokazatelj-turizma-hrvatske-u-2020-godini-na-razini-2001-godine/> (Preuzeto: 01.05.2021.)

Državni zavod za statistiku (DZS). (2021). Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje. Dostupno na: <https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/pocetna.html> (Preuzeto: 01.05.2021.)

European Centre for Disease Prevention and Control. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic: increased transmission in the EU/EEA and the UK – Seventh update. Dostupno na: <https://www.ecdc.europa.eu/sites/default/files/documents/RRA-seventh-update-Outbreak-ofcoronavirus-disease-COVID-19.pdf> (Preuzeto: 01.05.2021.)

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), str. 135-147.

Johnson Tew, P., Lu, Z., Tolomiczenko, G. i Gellatly, J. (2008). SARS: Lessons in strategic planning for hoteliers and destination marketers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(20), str. 332-346.

Koronavirus. (2021). Najnovije vijesti o koronavirusu u republici Hrvatskoj. Dostupno na: <https://www.koronavirus.hr/> (Preuzeto: 01.12.2021.)

Kraj turističke sezone? Sve više zemalja stavlja Hrvatsku na crvenu listu. (2020). N1. Dostupno na: <https://hr.n1info.com/vijesti/a539476-kraj-turisticke-sezone-sve-vise-zemalja-stavlja-hrvatsku-na-crvenu-listu/> (Preuzeto: 01.12.2021.)

Lazić, N., Lazić, V. i Kolarić, B. (2020). First three months of COVID-19 in Croatia, Slovenia, Serbia and Federation of Bosnia and Herzegovina – Comparative assessment of disease control measures. *Infektološki glasnik*, 40(2), str. 43-49.

Mačkić, V. (2020). Hrvatska zimmerfrei ekonomija. Friedrich-Ebert-Stiftung.

Mikac, R. (2020). COVID-19 pandemic and crisis management in the Republic of Croatia. *Anali Hrvatskog politološkog društva*, 17(1), str. 31-55.

Mikulić, J., Miloš Sprčić, D., Holiček, H. i Prebežac, D. (2018). Strategic crisis management in tourism: An application of integrated risk management principles to the Croatian tourism industry. *Journal of Destination Marketing & Management*, (7), str. 36-38.

Nastić, M. (2020). Odgovor države na bolest COVID-19: na primjerima Hrvatske i Srbije. *Pravni vjesnik: Časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku*, 36(3-4), str. 69-90.

Objavljeni rezultati turističke sezone, pad je manji nego što se očekivalo. (2020). N1. Dostupno na: <https://hr.n1info.com/biznis/a543466-objavljeni-rezultati-turisticke-sezone-pad-je-manji-nego-stose-ocekivalo/> . (Preuzeto: 01.12.2021.)

Ogorec, M. (2010). Izazovi kriznog upravljanja. Veleučilište Velika Gorica.

Plenković na CNN-u: Naše otvaranje turistima bio je kalkulirani rizik, ali zaštitili smo građane. (2020). *Jutarnji list*. Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/plenkovic-na-cnn-u-nase-otvaranje-turistima-bio-je-kalkulirani-rizik-ali-zastitili-smo-gradane-15017679>. (Preuzeto: 01.12.2021.)

Rihelj, G. (2020). Putuj lokalno i domaći gosti bit će glavni fokus na dan nakon koronavirusa. Budite spremi. HR Turizam: Turistički News Portal. Dostupno na: <https://hrturizam.hr/putuj-lokalno-i-domaci-gostibit-ce-glavni-fokus-na-dan-nakon-koronavirusa-budite-spremi/> . (Preuzeto: 01.12.2021.)

Ritchie, B.W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683.

Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske. (2020a). Odluka o izmjenama i dopuni Odluke o privremenoj zabrani prelaska preko graničnih prijelaza Republike Hrvatske. Doneseno 9. svibnja 2020. Dostupno na: [https://civilnazastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF\\_ZA%20WEB/Odluka%20o%20izmjenama%20i%20dopuni%20Odluke%20o%20privremenoj%20zabrani%20prelaska%20preko%20grani%C4%8Dnih%20prijelaza%20RH.pdf](https://civilnazastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Odluka%20o%20izmjenama%20i%20dopuni%20Odluke%20o%20privremenoj%20zabrani%20prelaska%20preko%20grani%C4%8Dnih%20prijelaza%20RH.pdf) . (Preuzeto: 01.12.2021.)

Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske. (2020b). Odluka o dopuni Odluke o privremenoj zabrani prelaska preko graničnih prijelaza Republike Hrvatske.



Doneseno 28. svibnja 2020. Dostupno na:

[https://civilnazastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF\\_ZA%20WEB/Odluka%20-%20granica%204.%20izmjena.pdf](https://civilnazastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Odluka%20-%20granica%204.%20izmjena.pdf)(Preuzeto: 01.12.2021.)

Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske. (2020c). Odluka o privremenoj zabrani prelaska preko graničnih prijelaza Republike Hrvatske. Dostupno na:

[https://civilnazastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF\\_ZA%20WEB/Odlukazabrana%20prelaska%20preko%20grani%C4%8Dnih%20p.%2030.6.2020..pdf](https://civilnazastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Odlukazabrana%20prelaska%20preko%20grani%C4%8Dnih%20p.%2030.6.2020..pdf)(Preuzeto: 01.12.2021.)

Švagelj, I. (2020). HZJZ objavio detaljne upute: Evo kako će izgledati rad kafića, a tko će prije posla mjeriti temperaturu. RTL. Dostupno na: <https://www.rtl.hr/vijesti-hr/novosti/hrvatska/3805593/hzjz-objaviodetaljne-upute-evo-kako-ce-izgledati-rad-kafica-a-tko-ce-prije-posla-morati-mjeriti-temperaturu/>(Preuzeto: 01.12.2021.)

World Travel and Tourism Council. (2020). Croatia 2020 annual research: Key highlights. Dostupno na:

<https://wtcc.org/Research/EconomicImpact/moduleId/704/itemId/96/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload>(Preuzeto: 01.12.2021.)

Zebić, E. (2020). Turistička sezona u Hrvatskoj bolja od očekivanja. Radio Slobodna Evropa. Dostupno na: <https://www.slobodnaevropa.org/a/hrvatska-ljeto-turizam-sezona-corona/30813304.htm>(Preuzeto: 01.12.2021.)

## **10. POPIS TABLICA**

Tablica 1. SWOT analiza .....	14
Tablica 2. Provedene mjere unutar promatranih objekata .....	34