

# Rizici globalizacije u kontekstu suvremenih turističkih tokova

---

**Garma, Marcela**

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

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:571692>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Marcela Garma**

**RIZICI GLOBALIZACIJE U KONTEKSTU**  
**SUVREMENIH TURISTIČKIH TOKOVA**

**Diplomski rad**

**Šibenik, 2022.**



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**RIZICI GLOBALIZACIJE U KONTEKSTU**  
**SUVREMENIH TURISTIČKIH TOKOVA**

**Diplomski rad**

**Kolegij:** Menadžment rizika

**Mentor(ica):** Mr. sc. Anita Krolo Crvelin

**Student(ica):** Marcela Garma

**Matični broj studenta(ice):** 0269107775

Šibenik, 2022.

Veleučilište u Šibeniku

Završni rad

Odjel Menadžmenta

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

## **RIZICI GLOBALIZACIJE U KONTEKSTU SUVREMENIH TURISTIČKIH TOKOVA**

MARCELA GARMA

Krapanjskih spužvara 63 A, 22010 Brodarica, mgarma@vus.hr

Sažetak rada:

Globalizacija je suvremeni fenomen povezivanja raznih država u integriran i međuovisan svjetski sustav. Predstavlja kontinuitet revolucionarnih promjena u cijelom svijetu. Prosperitet se ogleda u suvremenoj tehnologiji, novim proizvodnim procesima i trgovinskim politikama, koje povećavaju učinkovitost i ekonomski rast te mnogobrojnim novim radnim mjestima, koje stvaraju pojedine industrije (npr. informatička, turistička). Dominantna ekonomska globalizacija omogućila je rast gospodarske aktivnosti, čiji su glavni nositelj multinacionalne korporacije. U vrijeme informacijskog društva znanje omogućuje pronalazak kvalitetnih ideja i prenošenje novih mogućnosti vrijednosnih orijentacija. Ta koncepcija polazište je same tematike ovog rada tj. inovativnog odnosa menadžmenta u turizmu prema rizicima globalizacije, kao temelj drugačijeg načina konkuriranja. U suvremenom poslovanju koje prati i visoka razina rizika, nameće se nužnost uvođenja novog pristupa rizicima – integriranog upravljanja rizicima. Njegova odlika je cjeloviti pristup svim rizicima na svim razinama upravljanja – strateškoj, financijskoj i operativnoj. Na taj način poduzeću se pruža već vjerojatnost opstanka u globalnim rizičnim okolnostima.

(57 stranica/ 13 slika/ 6 tablica/ 83 literaturna navoda/ jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u digitalnom repozitoriju Knjižnice Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: turizam, integrirano upravljanje rizicima, transnacionalne korporacije

Mentor(ica): mr.sc. Anita Krolo Crvelin, v.pred.

Rad je prihvaćen za obranu: 12.09.2022.

Department of Management

Specialist Graduate Professional Study of Management

## **RISKS OF GLOBALIZATION IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY TOURIST FLOWS**

MARCELA GARMA

Krapanjskih spužvara 63 A, 22010 Brodarica, mgarma@vus.hr

Globalization is a modern phenomenon of connecting various countries into an integrated and interdependent world system. It represents the continuity of revolutionary change throughout the world. Prosperity is reflected in modern technology, new production processes and trade policies, which increase efficiency and economic growth, and many new jobs created by individual industries (eg information, tourism). Dominant economic globalization has enabled the growth of economic activity, whose mainstay are multinational corporations. In the time of the information society, knowledge enables the discovery of quality ideas and the transfer of new possibilities of value orientations. This concept is the starting point of the topic of this paper, ie the innovative attitude of management in tourism towards the risks of globalization, as the basis for a different way of competing. In modern business, which is accompanied by a high level of risk, it is necessary to introduce a new approach to risk - Enterprise Risk Management. Its feature is a comprehensive approach to all risks at all levels of management - strategic, financial and operational. In this way, the company is already given the probability of survival in global risk circumstances.

(57 pages/ 13 figures/ 6 tables/ 83 references/ original in Croatian language)

Thesis deposited in Polytechnic of Šibenik Library digital repository

Keywords: tourism, enterprise risk management, transnational corporations

Supervisor: mr.sc. Anita Krolo Crvelin, v.pred.

Paper accepted: 12.09.2022.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. GLOBALIZACIJA .....	2
2.1. Nastanak globalizacije .....	3
2.2. Globalizacijski procesi.....	4
3. TURIZAM .....	7
3.1. Definicija turizma .....	8
3.2. Suvremeni turistički tokovi.....	8
3.3. Ovisnost turizma o globalnim okolnostima .....	12
4. UPRAVLJANJE POSLOVNIM RIZICIMA.....	15
4.1. Definiranje poslovnih rizika.....	15
4.2. Vrste rizika u poslovanju .....	16
4.3. Vrste rizika u turizmu .....	23
4.4. Integrirano upravljanje rizicima.....	26
4.5. Faze sustava integriranog upravljanja rizicima.....	28
4.6. Odabir strategije upravljanja rizicima.....	36
5. POZICIONIRANJE HRVATSKE TURISTIČKE PONUDE U UVJETIMA GLOBALNIH RIZIKA.....	38
5.1. Pozitivna strana svjetskog turističkog tržišta .....	40
5.2. Negativna strana svjetskog turističkog tržišta.....	40
5.3. Analiza suvremenih tendencija u razvoju hrvatskog turizma .....	41
5.4. Analiza mogućnosti hrvatskog turizma u uvjetima pandemije korona virusa koji uzrokuje bolest Covid-19 .....	44
6. SUVREMENI MENADŽMENT U UVJETIMA GLOBALNOG POSLOVANJA.....	48
6.1. Evolucija pristupa prema suvremenom menadžmentu .....	49
6.2. Međukulturalni i međunarodni menadžment .....	51
7. MENADŽMENT GLOBALNIH RIZIKA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI.....	53
7.1. Uloga transnacionalnih korporacija u turizmu.....	55
7.2. Prednosti transnacionalnih korporacija u upravljanju rizicima.....	57
8. ZAKLJUČAK .....	59
Literatura .....	60

# 1. UVOD

Današnji svijet, svijet je mogućnosti, izbora i izazova, koji pred poslovne subjekte i pojedince postavlja zahtjeve za stalnim ulaganjem u znanje, tehnologiju, istraživanje i razvoj. Promjene se zbivaju na svim poljima života i djelovanja suvremenog čovjeka kroz ekonomski, političko-pravni i kulturni aspekt, a posljedica su globalizacije. Prvi i jedan od najvažnijih aspekata globalizacije jest ekonomski aspekt, čiji su glavni pokretač globalne (multinacionalne) korporacije (kao što su u turizmu, industriji, poljoprivredi), koje zapošljavaju velik broj ljudi, koriste resurse, kapital i tehnologiju iz svih krajeva svijeta. Predstavljaju važan čimbenik za razvoj svjetskih gospodarskih procesa. Političko-pravni aspekt odnosi se na slabljenje državne vlasti nastale uključivanjem u međunarodne ugovore, zajednice i organizacije, dok na području kulture dolazi do uvođenja engleskog jezika kao zajedničkog svjetskog jezika, miješanja raznih kultura, ali i gubitka jedinstvenosti određenog naroda.

Kroz liberalizaciju trgovine (tj. smanjenje ili uklanjanje prethodno nametnutih ograničenja međunarodne trgovine, npr. trgovinskih carina, uvoznih kvota i dr.) omogućen je globalni ekonomski razvoj. Važna je i uloga turizma koji dodatno potiče, formira i integrira globalne odnose (npr. kroz promet kapitala i ljudi). Upravo zbog znatne rizičnosti globalnih pothvata, cilj ovog rada je pronaći ispravan način poslovnog promišljanja koji bi prijetnje i slabosti globalizacije mogao transformirati u prilike i poslovne snage.

U prvom dijelu rada obuhvaćen je pojam, nastanak i značaj globalizacije te je istaknuta njena složenost u okviru različitih aspekata, prvenstveno učinaka globalizacijskih procesa na društvo. U drugom dijelu definira se turizam, kao i čimbenici koji su potakli njegov ubrzani razvoj i oni koji određuju suvremene turističke tokove s analizom ovisnosti o globalnim okolnostima. Treći dio razjašnjava pojam poslovnih rizika, novi način njihova upravljanja uz naglasak na vrste rizika u turizmu. Četvrti dio usmjereno je na pozitivne i negativne strane svjetskoj turističkog tržišta za Republiku Hrvatsku, kao i uspješnost hrvatskog turizma proteklih godina. Peti dio donosi razradu novih mogućnosti menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja. U zadnjem, najvažnijem dijelu, iznosi se ideja pristupa globalnim rizicima u hotelskoj industriji.



## 2. GLOBALIZACIJA

Sam izraz "globalizacija", prema leksičkim podacima, pojavio se u angloameričkoj uporabi negdje do početka 1960-ih godina, točnije nakon potpisivanja Rimskog ugovora (1957) kada su ostvareni znakoviti gospodarski pomaci u Zapadnoj Europi i stvoreni temelji budućem europskom ujedinjenju. Većina definicija današnje globalizacije obvezno ističe ključnu ulogu informatizacije i, osobito, pojavu interneta (čiji se začeci vežu uz američke vojne strategije u doba hladnog rata zasnovane na sustavu povezanih računala), a koji su omogućili brži i jasniji uvid u svjetska zbivanja, ali i brojne stručne i znanstvene dosege te tako postali simbolom globalizacije. (Meštrović, 2001., str. 84)

U novije vrijeme njeno poimanje određeno je različitim aspektima i načinima na koje se manifestira u društvu, pa joj se kao višeznačnom fenomenu, često pripisuju različite prednosti i zamjerke. U užem smislu mogli bi smo je protumačiti kao jačanje svijesti o svijetu kao cjelini i povezati je s posljednjim stadijem procesa društvenih promjena. Temelj takvog poimanja je njena sposobnost da preobražava životne uvjete uslijed otvaranja i liberalizacije tržišta te njihovog povezivanja u globalno tržište kapitala. (Meštrović, 2001., str. 3)

Kod šireg pojmovnog određenja podrazumijeva intenziviranje gospodarskih i tehnoloških promjena, koje se ostvaruju kroz "međunarodnu integraciju" dobara, tehnologija, rada i kapitala, u okviru različitih strategija: izvoza, investicija, zapošljavanja i dr. Globalizacija, međutim, nije isto što i globalno gospodarstvo, tj. ekonomija. Ona je samo njegova nadgradnja, šira je od gospodarskih odnosa i sadrži mnogo elemenata politike, kulture i socijalnih odnosa. (Staničić, 2000., str. 919)

U jednoj rečenici, fenomen globalizacije može se odrediti kao povezivanje raznih država putem stalnoga rasta komunikacije, suradnje i trgovine, što dovodi do integriranoga i međuovisnog svjetskog sustava te jedinstvenoga životnoga mjesta. Preduvjeti su joj decentralizacija te ustupanje moći i suverenosti država nadnacionalnim tijelima. (Plevnik, 2003., str. 16) Na taj način svjetsko tržište postaje dostupnije svima, koji mu se žele prilagoditi i prihvatiti vrednote globalnih procesa. (Lončar, 2005., str. 91)

## 2.1. Nastanak globalizacije

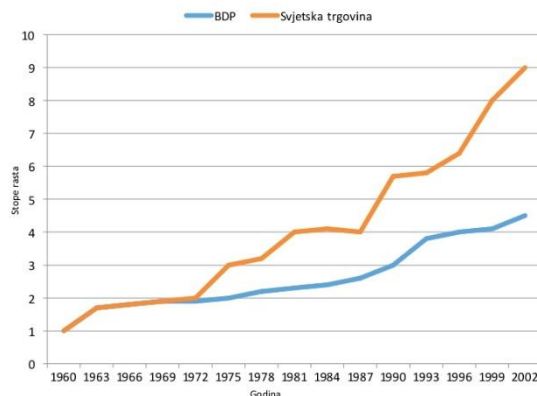
Globalizacija je u određenom stupnju uvijek postojala, jer ljudski rod od samih početaka, svojim kretanjem i izumima, teži povezivanju svijeta. Glavni uzroci sve veće ekonomske povezanosti su:

- kapitalistički način proizvodnje (u cilju stjecanja i povećanja profita),
- tehnološki napredak i
- međunarodna regulacija, kao preduvjet slobodne cirkulacije čimbenika proizvodnje (prirodnih resursa, kapitala, tehnologije, rada, informacija i dobara/usluga). (Galović, 2017., str. 3)

Na globalizaciju s aspekta novih proizvoda, proizvodnih procesa i metoda utjecale su Prva (1760.-1840.) i Druga (1870.-1914.) industrijska revolucija. Brojni izumi iz područja poljoprivrede, transporta, medicine i dr. olakšali su svakodnevni život. Politička, gospodarska i društvena globalizacija zahvaća europske zemlje nakon Drugog svjetskog rata, kada se one povezuju kako bi izbjegli daljnja međusobna neprijateljstva i stvorili Europu u kojoj će vladati međusobna suradnja i pomoć. Značajnu financijsku potporu pruža im SAD-e. (Lončar, 2005., str. 93)

Nastaju jasne interesne podjele u Europi između bivših saveznika i to SSSR-a s jedne, te Velike Britanije, Francuske i SAD-a s druge strane. Tako je 1948. osnovana Organizacija za europsku sigurnost i suradnju (OECS), a 1949. i vojno-politička organizacija NATO, kao osiguravatelji mira i sigurnosti na europskim prostorima. (Mrkonjić, 2016., str. 78)

Sedamdesetih godina naročit gospodarski uspjeh, zahvaljujući kapitalizmu i otvorenosti prema svjetskoj trgovini (rastu izvoza i smanjenju uvoza) postižu "Azijski tigrovi" (Tajvan, Singapur, Južna Koreja, Hong Kong) i Japan. (Meštrović, 2001., str. 9)



Slika 1. Utjecaj pregovora GATT- a, tj. WTO-a na rast svjetske trgovine i BDP-a, Izvor: Galović, T., 2017., str. 23

1947. je osnovan GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), kao institucionalni i pravni okvir svjetske trgovine, koji je 1994. preimenovan u WTO (World Trade Organization). Osobito je značajna uloga koju je imao na smanjenje trgovačkih carina među zemljama. Djelovanje WTO-a može se pratiti putem razvoja međunarodne trgovine. Slika 1. uspoređuje rast svjetske trgovine i globalnog BDP-a, promatranih iz aspekta rundi pregovora GATT-a i WTO-a u razdoblju od 1960. do 2004. godine. (Galović, 2017., str. 23)

## 2.2. Globalizacijski procesi

Brojni autori govore o globalizaciji i pridaju joj različite definicije i značenja, npr. njen glavni teoretičar, sociolog Roland Robertson smatra da je prvenstveno riječ o procesu donekle neovisnom o volji samih sudionika u njemu te koji na različite načine doprinosi da se kapital, ideje i kulturni kodovi uz pomoć novih sredstava komuniciranja šire svijetom. Razvojem komunikacijskih i informacijskih tehnologija važnost prostora je uklonjena, te dolazi do zgušnjivanja vremena i prostora što je pretpostavka globalizacijskog procesa. (Magaš, 2003., str. 4)

Današnji globalizacijski procesi zahvatili su cijeli svijet i nije moguće u njima ne sudjelovati. Tome uvelike pridonosi međuzavisnost takvih novonastalih procesa koji zahtijevaju prilagodbu suvremenog društva i pojedinca (npr. politika ovisi o ekonomiji, kultura o tehnologiji).

Globalizacijske procese moguće je podijeliti prema dimenzijama u kojima se pojavljuju:

#### 1. ekonomska dimenzija

Opisuje sve gospodarske procese koji prelaze granice nacionalnih država poput kretanja kapitala, investicija, trgovine i djelatnosti transnacionalnih korporacija.

#### 2. politička dimenzija

Opisuje političke procese koji se odvijaju preko granica nacionalne države, a odnose se na djelovanje vlada, nevladinih organizacija, pokreta i stranaka. Ujedno označava narušenu državnu suverenost nastalu uključivanjem u međunarodne ugovore, organizacije i zajednice.

#### 3. demografska dimenzija

Odnosi se na rast svjetskog stanovništva, redovne i ilegalne migracije, općenito promjene u broju, strukturi i distribuciji stanovništva (npr. smanjenje i starenje stanovništva razvijenih zemalja).

#### 4. tehnološka dimenzija

Relativizira prostor, vrijeme i proizvode kroz fizički i virtualni prostor, tj. mrežni prostor, koji omogućuje različite tokove: trgovine, investicija i dr.

#### 5. informacijska dimenzija

Karakterizira je brži protok informacija i vijesti na svjetskoj razini. Predstavlja glavni izvor konkurentske prednosti i vodstva poduzeća i gospodarstava.

#### 6. kulturalna dimenzija

Protok robe, kapitala i ljudi preko državnih granica uključuje i protok navika, običaja i kultura. Zagovornici kulturalne dimenzije ističu prednosti nove kulture u obogaćivanju novim, specifičnim vrijednostima i pravilima, dok njeni protivnici u novoj kulturi vide prijetnju lokalnoj. Upravo zato predstavlja dominantan izvor sukoba i podjela među ljudima. (Galović, 2017. str. 9)

Da značajnije promjene nastale u bilo kojoj od navedenih dimenzija imaju utjecaja na cijeli svijet potvrđuju i sljedeći primjeri. Krajem 2008. godine došlo je do promjene stanja globalne

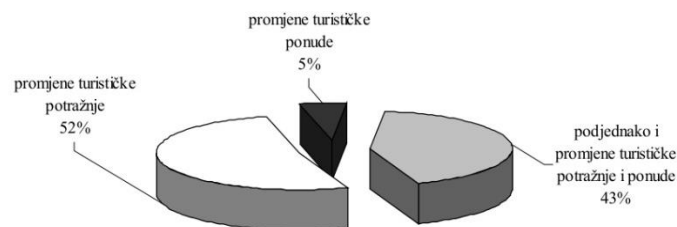
ekonomije, kada je pojava financijske krize u SAD-u uzrokovala znatno negativan utjecaj na svjetske gospodarske procese. Posvuda u svijetu došlo je do pada gospodarske aktivnosti - pada proizvodnje, zaposlenosti, investicija i izvoza, potrošnje kućanstva i sl. (Mlikotić, 2010., str. 90)

Politička globalizacija, koja je tijesno vezana uz ekonomsku globalizaciju, nastaje osnivanjem Ujedinjenih naroda (1945.), međunarodne organizacije koja ima za cilj održavanje mira i sigurnosti na razini svijeta, kroz prijateljske odnose i suradnju država članica. Dodatan doprinos svjetskoj politici predstavlja uspostavljanje Europske unije (1993.), danas moćne političke zajednice naroda i država, koja je svjetski partner, konkurent, ali i suparnik Kini i SAD (po pitanju trgovine, tehnologije i dr.). U novije vrijeme u cijelom svijetu zastupljen je oblik demografske globalizacije "odljev mozgova" budući da globalne kompanije žele privući mlade talentirane ljude, pridavajući sve veći značaj kvaliteti ljudskog faktora. Važno mjesto u globalizacijskim procesima zauzimaju i oni tehnološki, jer tehnologija sve više postaje sinonim za inovativnost i konkurentnost, a kreira i brojna nova radna mjesta. Značaj interneta u svakodnevnom poslovanju je neosporan, a osobito u turizmu kroz promociju i prodaju turističkog proizvoda. U konačnici, ljudi imaju veće mogućnosti upoznavanja drugih kultura, pri čemu neka njihova obilježja mogu preuzeti i to je vidljivo kroz umjetničke izraze, modu, gastronomiju, glazbu. Sve od navedenog unosi promjene kako na globalnoj razini prema vlasnicima kapitala i političke moći, ali i u interakciji s lokalnim stvaraju se osebujne, bitno nove situacije i strukture, osobito u području turizma (npr. razvoj novih oblika turizma kroz oživljavanje tradicijskih običaja). Razlog tome je što globalizacija ne nameće gotove proizvode modernizacije, već ostavlja dovoljno prostora za prilagodbu i očuvanje kulturnog identiteta. (Magaš, 2003., str. 5 )

### 3. TURIZAM

Turizam je globalna industrija u kojoj svake godine jača konkurencija, osobito zbog utjecaja međunarodnog tržišta i globalizacije kao glavnog megatrenda turističkog tržišta. Dok je globalizacija utjecala na početak i razvoj turizma, turizam danas utječe na daljnje globalizacijske procese, tako što se turistička ponuda prilagođava turističkoj potražnji:

- na strani turističke potražnje kao čimbenici globalizacije ističu se rastući dohodak, blagostanje društva, obrazovanje, nove motivacije i promjene životnog stila,
- na strani turističke ponude dolazi do lakše dostupnosti relevantnim informacijama, novih i sve inovativnijih načina tržišne komunikacije, novih inovativnih kanala prodaje (globalni distribucijski sustavi-koji omogućuju povezivanje zrakoplovnih, željezničkih i hotelskih kompanija s turističkim agencijama) te pojavi hotelskih lanaca. (Bosnić, 2011., str. 104).



Slika 2. Čimbenici poticanja globalizacijskih procesa u turizmu, Izvor: : Pavlić, I., 2004., str. 215

Prema slici br. 2 suvremeni globalizacijski procesi u turizmu najvećim su dijelom posljedica promjena u turističkoj potražnji, kao što je utjecaj višeg životnog standarda na društvene i tehnološke procese.

### **3.1. Definicija turizma**

Turizam je multidimenzionalni društveni fenomen, koji čine međusobno povezani, heterogeni, međuovisni i komplementarni fragmenti različitih gospodarskih grana i djelatnosti koji čine logičku, funkcionalnu i uravnoteženu cjelinu.

Jedna od najznačajnijih definicija turizma je ona Svjetske turističke organizacije (UNWTO, 1999) prema kojoj turizam uključuje sve aktivnosti proizašle iz putovanja i boravka osoba izvan njihove uobičajene sredine ne dulje od jedne godine radi odmora, poslovnog putovanja i drugih razloga nevezanih uz aktivnosti za koje bi primili ikakvu naknadu u mjestu koje posjećuju. (<https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=62763>)

### **3.2. Suvremeni turistički tokovi**

Prema svjetskoj turističkoj statistici (UNWTO) nove smjerove turističkih kretanja određuju selektivni ili alternativni turistički oblici, koji se pojavljuju 1980.-te godine. Turistička ponuda mijenja svoj odnos prema gostu, koji sve više zanemaruje industrijski (masovni) turistički model i teži personaliziranoj usluzi u okvirima tradicijskog i autentičnog. U protivnom, može se narušiti pozitivan turistički interes za destinaciju kao rezultat nenadoknadivosti doživljaja. (Gržinić, 2018., str. 6)

Međunarodni turizam uključuje turiste koji putuju u strane zemlje, a čine ga različite vrste turističkih kretanja. Europa kao destinacija, tj. receptivna turistička regija ima nadmoćnu ulogu u međunarodnom turizmu, s obzirom da godinama bilježi natpolovičan broj međunarodnih turističkih dolazaka. Tako je u 2019. ostvarila njih 743 milijuna (ili udio od 51%), unatoč postepenom smanjenju u odnosu na prethodne godine. (<https://otvoreno.hr/gospodarstvo/unwto-svijetom-2019-putovalo-15-milijardi-turista/248139>)

Unutar Europe turistički je gigant Europska unija i u emitivnim i u receptivnim odnosima, s oko 37 % svih međunarodnih dolazaka turista u 2019. g. (Ćorluka, 2020., str. 3)

S druge strane, dolazi do trenda povećanja važnosti Azijsko-pacifičke regije, čiji je tržišni udio povećan s 0,8% (1950.) na 24,7% (2016.), što je i najdinamičniji rast turizma od 1950. g. Sve do

terorističkog napada na Ameriku ta je regija bila druga po važnosti receptivno turističko tržište, te je sada na trećem mjestu. (Gržinić, 2018., str. 48)

Prema Radniću (2009.), još jedan trend obilježava inozemne turističke dolaske u svijetu, a to je znatno ravnomjernija prostorna distribucija turističkih kretanja. Naime, udio dviju vodećih receptivnih turističkih regija, Europe i Amerike, iznosio je 96% (1950.), a danas iznosi 66% kao posljedica povećanja važnosti drugih receptivnih regija (Azijsko-pacifičke regije, ali i Afrike i Bliskog istoka). Taj trend ukazuje i na rastuću konkurenciju na tržištu gdje je sve više ponuđača iste usluge.

Tablica 1.: Udio turističkih regija svijeta u ukupnom broju međunarodnih turističkih dolazaka

Regija	Tržišni udio u ostvarenim međunarodnim turističkim dolascima (u %)				
	1950.	1970.	1990.	2010.	2016.
Europa	66,4	68,2	61,5	50,6	50,0
Amerika	29,6	25,6	20,4	16,0	16,2
Azija i Pacifik	0,8	3,7	12,7	21,7	24,7
Bliski istok	1,2	1,1	2,1	6,4	4,6
Afrika	2,0	1,4	3,3	5,3	4,7
<b>SVIJET</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Čavlek, N., 2019., str. 207

Prema tablici br. 1 u razdoblju od 1950 - 2016. g. Europa i Amerika postupno gube svoj udio u međunarodnim turističkim dolascima, a osobito od 1990. g. Na značajnu drugu poziciju dolazi azijsko-pacifička regija, kao rezultat usmjeravanja investicijskog kapitala na tržišta rastućih ekonomija (npr. Tajland, Hong Kongu, Singapur, Malezija). Tržišni udio te regije povećan je s 0,8% (1950.) na 24,7% (2016.), što je i najdinamičniji rast turizma od 1950. g.



Tablica 2.: Vodeće turističke receptivne zemlje svijeta 1950. – 2016. (prema udjelima u ostvarenim međunarodnim turističkim dolascima)

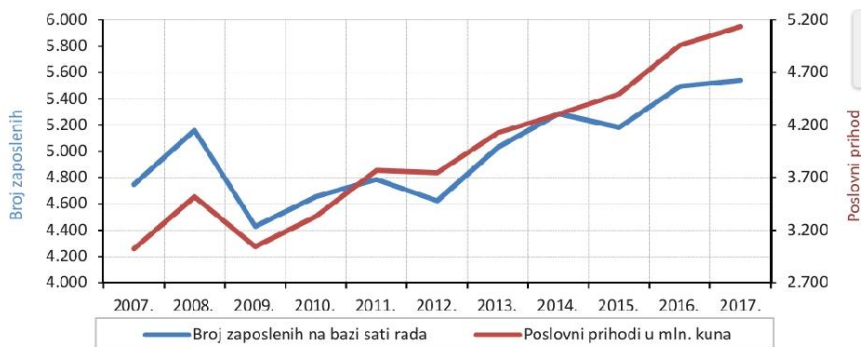
Rang	Udio u svijetu 1950.	Udio u svijetu 1970.	Udio u svijetu 1990.	Udio u svijetu 2000.	Udio u svijetu 2016.
1	SAD	Italija	Francuska	Francuska	Francuska
2	Kanada	Kanada	SAD	SAD	SAD
3	Italija 71%	Francuska 43%	Španjolska 39%	Španjolska 36%	Španjolska 29%
4	Francuska	Španjolska	Italija	Italija	Kina
5	Švicarska	SAD	Austrija	Kina	Italija
6	Irska	Austrija	Meksiko	Vel. Britanija	Vel. Britanija
7	Austrija	Njemačka	Njemačka	Meksiko	Njemačka
8	Španjolska 17%	Švicarska 22%	Vel. Britanija 18%	Kanada 15%	Mexico 14%
9	Njemačka	Jugoslavija	Kanada	Njemačka	Tajland
10	Vel. Britanija	Vel. Britanija	Kina	Austrija	Turska
11	Norveška	Mađarska	Grčka	Poljska	Austrija
12	Argentina	Čehoslovačka	Portugal	Grčka	Malezija
13	Meksiko 9%	Belgija 10%	Švicarska 9%	Portugal 9%	Hong Kong 11%
14	Nizozemska	Bugarska	Jugoslavija	Malezija	Grčka
15	Danska	Rumunjska	Malezija	Nizozemska	Ruska Fed.
	<b>Ostale zemlje 3%</b>	<b>Ostale zemlje 25%</b>	<b>Ostale zemlje 34%</b>	<b>Ostale zemlje 40%</b>	<b>Ostale zemlje 47%</b>
Ukupno	<b>25 milijuna</b>	<b>166 milijuna</b>	<b>456 milijuna</b>	<b>683 milijuna</b>	<b>1235 milijuna</b>

Izvor: Čavlek, 2019., str. 208

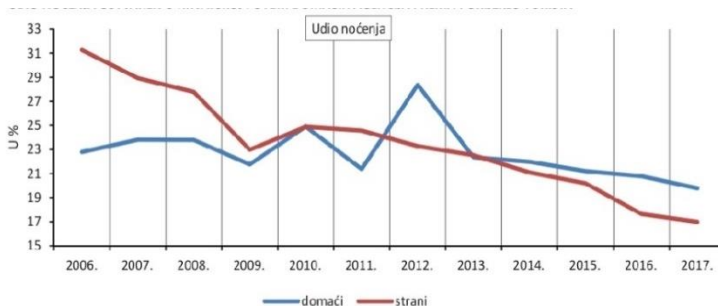
Prema podacima iz tablice br. 2 može se primijetiti trend smanjenja tržišnog udjela vodećih 15 turistički receptivnih zemalja, pa su te zemlje u 2016. godini apsorbirale 53% međunarodnih turističkih dolazaka, što je smanjenje od 44% u odnosu na 1950. g.

Važnu ulogu u suvremenom turizmu, osobito u stvaranju dodane vrijednosti, a samim time i veće turističke potrošnje imaju turistički posrednici, čija je najvažnija zadaća olakšavanje i poticanje turističkih putovanja. Turoperator se i u današnje vrijeme kada europsko tržište organiziranih putovanja nema više prostora za značajniji rast, mogu smatrati kreatorima suvremenih turističkih tokova, kako zbog same kvalitete doživljaja koje pružaju, ali i okretanja prema tržištima koja pokazuju vrlo dobre potencijale za daljnji rast, kao što su: brazilsko, indijsko i kinesko. Na području Europe organizirana putovanja prvo se pojavljuju u Njemačkoj i Engleskoj 1950-ih., kada se uvođenjem novih i većih zrakoplova razvija i zračni promet. Time je omogućen prijevoz velikom broju putnika na veće udaljenosti u vrlo kratkom vremenu, po relativno niskim cijenama. (Čavlek, 2019., str. 222)

Neke od prednosti turističkih posrednika su bolje poznavanje potreba i financijskog potencijala potrošača, osiguravanje boljeg pokrivanja tržišta uz niže marketinške troškove po jedinici proizvoda, ponuda šire lepeze proizvoda i uspješnije komuniciranje s potrošačima. Danas europski turoperator uglavnom usmjeravaju potražnju na područje Sredozemlja, dok posljednjih 10-ak godina raste interes i za udaljene destinacije (npr. područje istočne Azije i Pacifika). (<https://www.hgk.hr/documents/analiza-poslovanja-turistickih-agencija-i-turoperatora-u-razdoblju-20075b67f9c2bd56e.pdf>)



Slika 3.: Zaposleni i poslovni prihodi u djelatnosti turističkog posredovanja od 2007. do 2017. godine, Izvor: Trezner, Ž. i Čorak, S., 2018., str. 5



Slika 4. Udio noćenja ostvaren u Hrvatskoj putem domaćih agencija prema porijeklu turista, Izvor: Trezner, Ž. i Čorak, S., 2018., str. 5

Na području Republike Hrvatske djelatnost turističkih posrednika od 2007. godine bilježi kontinuirani rast poslovnih prihoda uz manja osciliranja broja zaposlenih. Razlog tome je u povećanju dodane vrijednosti svojih usluga, na što ukazuje istodobno smanjivanje udjela ostvarenih noćenja za oko 13% (slika 4.), ali rast poslovnih prihoda za skoro 70% (slika 3.), tj. sa 3 000 u 2007. za dodatnih 2 200 mil. kn u 2017. g. Smanjenje broja noćenja prati i smanjenje broja organiziranih dolazaka tj. fizičkog prometa u korist inozemnih organizatora putovanja, kao i zbog nešto češćeg samostalnog organiziranja putovanja od strane različitih udruga i ustanova u Republici Hrvatskoj, te samih turista.

U predpandemijskoj 2019. g. od 25 regija koje su na području EU ostvarile najmanje 30,0 milijuna turističkih noćenja, jadranska Hrvatska se našla na vrhunskom drugom mjestu sa 86.2 milijuna noćenja. Najveći broj noćenja zabilježen je u španjolskoj destinaciji Kanarskim otocima (96.1 mil. noćenja). Vrijedi istaknuti da se najviše turista odlučuje za destinacije na obali ili otocima, tj. da je od deset europskih destinacija s najvećim brojem noćenja čak sedam obalnih. ([https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_at\\_regional\\_level](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_at_regional_level))

Prema istraživanju pod imenom "Global Travel Distribution COVID-19 IMPACT Survey", koje je obuhvatilo 1292 vlasnika turističkih agencija, turoperatora i nezavisnih agenata u periodu od kraja siječnja do početka veljače 2021. g, nesigurnim uvjetima uslijed pandemije koronavirusa najuspješnije su se prilagodili: Karibi, Europa (južni Mediteran) te Sjeverna i Južna Amerika. U 2021. su imali najmanji pad broja međunarodnih dolazaka, ali i dalje 37%, 54% i 56% manje rezultate u odnosu na razine iz 2019. godine. (<https://www.jutarnji.hr/like-putovanja/aktualno/turisticke-agencije-rezervacije-ce-rasti-zbog-cijepljenja-i-ublazavanja-uvjeta-karantene-15057895>)

### **3.3. Ovisnost turizma o globalnim okolnostima**

U posljednjih šest desetljeća turizam bilježi snažan i kontinuirani razvoj i diversifikaciju. U tom relativno kratkom vremenskom razdoblju dogodile su se brojne promjene koje su ga preobrazile, prije svega: promjene u broju, strukturi i distribuciji stanovništva, tehnološke promjene (povećanje produktivnosti i dostupnosti informacija), razvoj prometa i pad cijena prijevoza,

promjene u sustavu vrijednosti itd. Povremeni nepovoljni događaji u pojedinim dijelovima svijeta (teroristički napadi, politički nemiri, epidemije, prirodne katastrofe, ekološki incidenti, ekonomske krize i sl.), odrazili su se na turistička kretanja, ali ih dugoročno nisu ugrozili. (Trezner, 2019., str. 13.)

Danas predstavlja jedan od najvažnijih pokretača razvoja gospodarstva u svijetu. Na njegovu iznimnu gospodarsku važnost, ukazuje da je jedan od najvećih (iza kemijske i industrije goriva, a ispred prehrambene i automobilske industrije) i najbrže rastućih ekonomskih sustava u svijetu, čiji prihodi su proteklih godina uglavnom ostvarivali rekorde. (<https://lidermedia.hr/aktualno/u-svijetu-prihodi-od-medunarodnog-turizma-dosegnuli-1-700-milijardi-dolara-evo-tko-najvise-trosi-120633>)

Npr., Europa je kao vodeće emitivno i receptivno turističko područje proteklih godina uspješno rješavala razne krize, od kojih su neke bile globalnog karaktera (financijska kriza 2008. g., migracijska kriza 2015., zdravstvene krize 2009. i 2020., uz aktivno pronalaženje rješenja na prehrambenu i energetska 2022.). (<https://www.wvi.org/fragile-context/context/5-crises-the-world-can%27t-ignore-in-2021>)

Pod utjecajem svjetske financijske krize i nakon recesije (Acta turistica, 2010. prema UNWTO, 2010) broj međunarodnih turističkih dolazaka u 2009. godini se smanjio za 4,2%, a nakon 14 mjeseci negativnih rezultata porast se vratio u posljednjem tromjesečju 2009. godine. Na temelju podataka UNWTO-a, za 140 zemalja je procijenjeno da su međunarodni turistički dolasci porasli za 7% u prvoj polovici 2010. (Čavlek, Matečić i Ferjanić Hodak, 2010, str. 3)

Tome u prilog ide i situacija s globalnom pandemijom koronavirusa tijekom 2020. i 2021. g., kada su mjere ublažavanja utjecaja krize i poticanja oporavka turizma višestruko utjecale na gospodarski opstanak. U tom period su se zbog nesigurnosti i neizvjesnosti turistička kretanja znatno smanjila, ali se ipak nisu u potpunosti zaustavila, pa ni unatoč raznim restrikcijama.

Oba primjera potvrđuju činjenicu da se turistička kretanja brzo smanjuju zbog kratkotrajnih poremećaja, ali zadržavaju dugoročni rast. Unatoč snažnoj moći regeneracije, turizam treba planirati, tj. upravljati turističkom destinacijom kako bi se upravljalo turističkim kretanjima. (Trezner, 2019., str. 15.)

Turizam izravno, ali i neizravno utječe na čitavo gospodarstvo. Djelovanjem multiplikativne funkcije (koja ukazuje na stvaranje potrebe da se pod određenim uvjetima pokreće nova i povećava postojeća ponuda u proizvodnji dobara i usluga) kreiraju se brojna radna mjesta, npr. u: poljoprivredi, građevinarstvu, financijama i pružanju tehnoloških usluga i dr. Ipak, prevelika ovisnost hrvatskog gospodarstva o turizmu može biti potencijalno vrlo opasna (Merver i Payne, 2007, prema Vizek, 2008) jer je dohodovna elastičnost hrvatskih turističkih prihoda iznimno visoka, a označava postotnu promjenu količine potražnje izazvanu promjenom dohotka za 1%. To bi značilo da u jednom trenutku zbog značajnih ulaganja (tzv. kapitalno intenzivna djelatnost), turizam može kreirati veću turističku potražnju i dohodak, dok u drugom zbog njene iznimne osjetljivosti na geopolitičke nestabilnosti može doći do značajnih gubitaka. Stoga preveliko oslanjanje na turizam kao jedinu izveznu djelatnost čini gospodarstvo pojedine zemlje iznimno ranjivim, kako na geopolitičke šokove, tako i na gospodarske recesije na emitivnim tržištima. (Vizek, 2008., str. 79)

## **4. UPRAVLJANJE POSLOVNIM RIZICIMA**

Rizik je stanje u kojemu odluka ima više od jednog mogućeg ishoda i u kojemu je vjerojatnost svakog specifičnog ishoda poznata ili se može ocijeniti (iz ranijeg iskustva ili iz studija tržišta), odnosno suprotnost je neizvjesnosti kod koje nisu poznati potencijalni događaji ni njihova vjerojatnost. ( Pongrac B., Majić T., 2015, str. 95)

Upravljanje poslovnim rizicima je integralni dio procesa upravljanja, jer je neodvojiv dio svih aktivnosti kompanije. Može se primijeniti kod odlučivanja u svim poduzećima, na svim razinama organizacije. Istovremeno označava identificiranje i korištenje prilika za poboljšanje poslovanja, ali i izbjegavanje ili smanjenje mogućnosti da nešto krene po zlu. Formalni proces „korak po korak” uključuje utvrđivanje konteksta, identificiranje, analizu, procjene, postupanje, praćenje i nadzor rizika, uz djelotvornu komunikaciju i konzultacije sa sudionicima. Krajnji cilj je optimalna organizacijska djelotvornost i odgovornost, kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja, a neposredno i smanjenje troškova, maksimizacija dobiti za dioničare. (Kereta, J., 2020., str. 57)

S obzirom da izloženost rizicima nije kratkotrajno stanje, poduzeće mora kontinuirano, tj. svakodnevno preispitivati odnos poslovnih ciljeva i situacija koje ga mogu spriječiti da ih ostvaruje u punoj mjeri. Glavna pretpostavka upravljanja rizicima je zauzimanje opreznog stava cijele organizacije, bilo da se radi o sklonosti, neutralnosti ili nesklonosti prema riziku. Općenito, predstavlja njihovo poimanje i odnos zasnovan na procesu određivanja, tj. identifikaciji rizika (eng. risk identification), analizi rizika (eng. risk analysis) i procjeni rizika (risk evaluation). Njihovo određivanje zahtijeva odgovarajuću količinu kvalitativnih informacija, osobito pri procjeni razine i značaja rizika od postavljenog kriterija tj. standarda, mjere ili očekivanog cilja. (Andrijanić, I., Gregurek, M. i Merkaš, Z., 2016., str. 14)

### **4.1. Definiranje poslovnih rizika**

U korporativnom poslovnom smislu, rizik se definira kao vjerojatnost nastupanja određenih događaja koji će imati negativne učinke na vrijednost očekivanih zarada, novčanih tokova i vrijednost poduzeća odnosno koji će ugroziti njezine poslovne ciljeve. Ipak, u širem kontekstu,

rizik uključuje sve potencijalne ishode, bilo da su oni negativni ili pozitivni i najispravnije ga je analizirati uzimajući u obzir njegovu “dualnu prirodu”, tj. mogućnost varijabilnosti ili disperzije oko očekivanog rezultata. (Sprčić, D. M, Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 2)

Koncept rizika sastoji se od tri elementa:

- percepcija da bi se nešto moglo dogoditi
- vjerojatnost da se nešto dogodi
- posljedice onog što bi se moglo dogoditi. (Kereta, J., 2020., str. 47)

Poslovni rizici mogu proizaći iz:

- vanjskih utjecaja na rizik (eng. external context): svi utjecaji izvan organizacije koji djeluju na njeno upravljanje rizikom i postizanje zadanih ciljeva. Mogu biti lokalni, državni i međunarodni. PESTLE analiza strateški je alat za analizu makro-okoline tj. vanjskog okruženja u kojem poduzeće djeluje. Temelji se na analizi političkih, ekonomskih, socijalno-društvenih, tehnoloških, legislativnih ili pravnih te ekoloških čimbenika, a utječe na donošenje odluka i poslovne performanse poduzeća.

- unutarnjih utjecaja na rizik (eng. internal context): svi utjecaji unutar organizacije koji djeluju na njeno upravljanje rizikom i postizanje zadanih ciljeva. Mogu biti: odnosi sa dobavljačima, radna snaga, kontrola kvalitete itd. Rezultat su prilagodbe vanjskom okruženju i industriji, pa ih se može analizirati u kontekstu izabrane konkurentne strategije o kojima će biti više riječi u poglavlju 4.5. (Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 139)

## **4.2. Vrste rizika u poslovanju**

Kako bi se iskoristio sav potencijal stvaranja vrijednosti poduzeća kroz upravljanje rizicima, potrebno je poznavati sve poslovne rizike na svim razinama organizacije i njima integrirano upravljati, tj. na način da se sagledavaju: strateški, financijski i operativni rizici. Njihovo izbjegavanje ne može osigurati vodeće pozicije na tržištu, a time ni povećanje tržišne vrijednosti poduzeća, povrat na uloženo i bogatstvo vlasnika. Zadaća sustava za upravljanje rizicima je rano identificirati rizike bilo koje vrste, procijeniti njihovu vjerojatnost i sažeti njihov utjecaj na

najvažnije posljedice. U tu svrhu, navest će se osnovna podjela poslovnih rizika prema piramidi njihova upravljanja, kako prikazuje slika 5.



Slika 5. Piramida upravljanja rizicima, Izvor: Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 43

- **Strateški rizici**

Strateškim rizikom smatra se svaki poslovni pothvat s vjerojatnošću da doprinese ili naštetiti ostvarivanju poslovne strategije i strateških ciljeva poduzeća. Isto tako, i pogrešna poslovna strategija također može biti izvor rizika. Strateške odluke odnose se na: uvođenje novih proizvoda i usluga, širenje postojećeg poslovanja kroz spajanja i preuzimanja te izgradnju novih postrojenja.

Politički rizik - obuhvaća gubitke poduzeća prouzrokovane vladinim odlukama o ekonomskoj aktivnosti zemlje ili sektora, kroz: makroekonomske (fiskalne i monetarne) i socijalne politike, trgovinu (npr. zabrane uvoza, moratorij plaćanja prema inozemstvu-vremensko je razdoblje u kojem se odgađa izvršavanje svih legalnih obveza i otplate duga i dr.), investicije, industriju, prihode te tržište rada, ili i događaje vezane za političke nestabilnosti poput ratova, državnih udara, pobuna i terorizma. Prikladna podloga za procjenu političkih rizika su međunarodni izvori podataka institucija poput Međunarodnog monetarnog fonda i Svjetske banke, ali i baze podataka mnogih banaka, agencija za kreditiranje izvoza, multinacionalnih korporacija i osiguravatelja.



Vrijedi spomenuti i novije političke rizike: trgovinski ratovi (npr. SAD-a i Kine), Brexit, invazija Rusije na Ukrajinu. (<https://www.marsh.com/us/campaigns/political-risk-map-2019.html>)

Rizik društveno-kulturnih trendova - potječe od društvenih promjena (rast životnog standarda, veća dostupnost obrazovanja, ekološki trendovi, demografska kretanja i dr.) koje utječu na poslovanje poduzeća tako što se ona nastoje prilagoditi potražnji. Profitiraju poduzeća u sektoru: mirovinskog, zrakoplovnog, zdravstvenog osiguranja i dr. Kao primjeri prilagodbe društvenim trendovima ističu se: prodaja tvornice duhana Rovinj od strane Adris grupe ili razvoj segmenta zdrave prehrane u sklopu Cromarisa, zbog prepoznavanja novih društvenih normi koje afirmiraju zdrav način življenja.

Tehnološki rizik - brze tehnološke promjene proizvoda i proizvodnih procesa čimbenik su dodatne vrijednosti. Suvremena tehnologija može poboljšati kvalitetu i brzinu informacija potrebnih u procesu odlučivanja. Zbog nedostatnih investicija u tehnologiju, njenog neadekvatnog upravljanja, oslanjanja na vanjske dobavljače (engl. Outsourcing), neusklađenosti tehnologije s poslovnim ciljevima, loše kibernetičke sigurnosti mogu se postići lošiji rezultati.

Rizik istraživanja i razvoja - Istraživačko-razvojni projekti kritični su za uspjeh poslovanja poduzeća, ali zbog brzih tehnoloških promjena i različitih zahtjeva potrošača, oni često nose velik rizik i vode neuspjehu. Osobito se veže uz farmaceutsku industriju uslijed prilika za otkriće novih lijekova i ograničenih financijskih sredstava. Rješenje je u uvođenju funkcije upravljanja kvalitetom i istodobnom dizajniranju razvoja proizvoda te bliskoj suradnji s odjelom prodaje.

Rizik inovacija – Inovacije su novi proizvodi i usluge na tržištu, koji ljudima mogu pojednostavniti svakodnevne zadatke ili im omogućiti činjenje stvari koje nikada prije nisu bili u mogućnosti. Rizik inovacije proizlazi iz opasnosti da inovacija ne bude primjenjiva ili da iz bilo kojeg drugog razloga ne ostvari očekivani rezultat (kriva procjena potreba kupaca, nedovoljna informiranost...). Rizik je znatno manji ako se radi o unapređivanju postojećeg (npr. tvrtke Apple) u odnosu na epohalnu znanstvenu inovaciju. Moguće imitacije nastoji se spriječiti zaštitom autorskih prava i patentiranjem proizvoda u cilju postizanja komparativne prednosti poduzeća.

Rizik ekspanzije – proizlazi iz dugoročnih strateških odluka spajanja kompanija ili preuzimanja drugih kompanija te posljedično razlika u kulturi, nedovoljne komunikacije, nedostatka

transparentnosti, otpuštanja te pogrešno procijenjene imovine, koje dovode do gubitaka. U njegovoj procjeni preporuča se korištenje analitičkih instrumenata kao što su: ekonomski kapital, metoda rizičnih novčanih tokova RAROC (engl. Risk-adjusted return on capital) kako bi se evaluirala: alternativna uporaba kapitala za potrebe organskog rasta (tj. rasta i razvoja poslovanja uz korištenje vlastitih resursa), odabir nekog drugog kandidata za preuzimanje ili otkup dionica te kako bi se kvantificirao njihov utjecaj za dioničare.

Reputacijski rizik – proizlazi iz loše reputacije (percepcije kompanije od strane različitih interesnih skupina). Sprječava se ispunjavanjem obećanja prema ugovornim stranama/vjeropticima te etičnim poslovanjem. Posljedica je drugih izvora rizika, pa se naziva i “rizik od rizika”. Zahtijeva bolje odnose s javnošću, tj. predviđanje reakcija pripadnika različitih interesnih skupina i plan kriznog komuniciranja prema svakoj od njih. Korisne su i sljedeće strategije, npr. prema investitorima: otpuštanje uprave, poboljšanje sustava internih kontrola, reorganizacija poslovanja; prema klijentima: marketinške kampanje, “rebranding” organizacije; prema zaposlenicima: priznanja, edukacije i sl. Odražava se na pad broja kupaca (tj. smanjenje prihoda, povećanje troškova), daljnje smanjenje proizvodnje te otežano privlačenje novih poslovnih partnera.

Rizik brenda - Brend predstavlja kvalitetu određene marke i važan je čimbenik povjerenja kupaca u kompaniju. Kupci odabiru određeni brend jer mu vjeruju i jer je u skladu s njihovim vrijednostima, a očekuju isporuku kvalitete, prvoklasne sastojke, suradnju s etičnim dobavljačima, humano tretiranje svojih zaposlenika, društveno odgovorno poslovanje i dr. Na tim osnovama kupci su spremni izgraditi dugoročne odnose. Danas je rizik brenda izvor mnogo veće opasnosti zbog velike brzine kojom se mogu proširiti negativne vijesti putem društvenih mreža i ostalih medija, a navedeno zahtijeva: ispriku javnosti i nuđenje kompenzacija oštećenim stranama.

Rizik gubitka kupaca - može imati dva temeljna uzroka: bolji proizvodi/nije cijene konkurencije ili proizvodi poduzeća više nemaju istu vrijednost za kupce, a povezan je s gubitkom reputacije, rizikom brenda, rizikom prijevare ili pak ekološkim rizikom. Ako poduzeće želi zadržati postojeće kupce, važno je da razumije njihove individualne potrebe, preferencije i očekivanja. Od neprocjenjive su vrijednosti mišljenja i stavovi prodajnog osoblja koje je svakodnevno u doticaju s kupcima i koje može utjecati na njihovo zadovoljstvo.

Intelektualni rizik - podrazumijeva situaciju u kojoj (iznenadan) odlazak visokokvalificiranog zaposlenika iz poduzeća može prouzrokovati financijske gubitke sve dok se ne educira novi zaposlenik koji će preuzeti njegove poslove. Procjenjuje se da je potrebno najmanje godinu dana kako bi se novi zaposlenik prilagodio novoj okolini i postigao svoj puni radni potencijal. Kao najčešći razlozi dobrovoljnih ostavki navode se nezadovoljstvo poslom, niska predanost organizaciji i razina stresa, a u cilju zadržavanja važnih zaposlenika, predlaže se analiziranje svih razloga dobrovoljnih ostavki i češće mjerenje zadovoljstva zaposlenika. (Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 43)

- Financijski rizici

Financijski rizici manifestiraju se kao gubitak vrijednosti uslijed negativnih promjena u cijenama financijske i realne imovine, tržišnim kamatnim stopama, tečajevima valuta, ali i nesposobnosti poslovnih partnera da izvrše ugovorene obveze zbog čega dolazi do smanjenja primitaka i/ili povećanja izdataka te poremećaja u novčanim tokovima kompanije.

Valutni rizik - proizlazi iz neizvjesnosti budućeg deviznog tečaja, posebice u vanjskotrgovinskim transakcijama. Izloženi su mu gospodarski subjekti, banke i ostale financijske institucije u svakodnevnom poslovanju (uvozu, izvozu, ulaganjima i financiranju), a postoji uvijek kada se obveze i potraživanja nekog gospodarskog subjekta tj. poduzeća u stranoj valuti ne poklapaju po iznosu i dospijeću. Kod upravljanja ovim rizikom koriste se metode prognoziranja, a ako je kretanje tečaja povoljno, valutna izloženost se prihvaća i nastoji se povećati, u suprotnom se poduzimaju mjere za eliminaciju i smanjenje rizika.

Kamatni rizik - mogućnost gubitaka zbog promjene kamatnih stopa na tržištu u odnosu na kamatnu stopu koja je vrijedila u trenutku ugovaranja određenog depozitnog ili kreditnog posla. U slučaju fiksnih kamatnih stopa mogući rast ili pad buduće tržišne kamatne stope za dužnika barem neće predstavljati neizvjesnost rasta tereta otplate kredita. Kredit po promjenjivoj kamatnoj stopi za dužnika znači izloženost kamatnom riziku za cijelo vrijeme trajanja ugovora o kreditu. Instrumenti upravljanja ovom vrstom rizika su: ročnice na kamatne stope, kamatne zamjene, kamatne opcije, terminski ugovori o kamatnoj stopi i sl.

Cjenovni rizik - rizik gubitka koji proizlazi iz promjene cijene robe i financijske imovine te se svako poduzeće se izravno ili neizravno suočava s tim rizikom. Cjenovni rizik financijske imovine znači da cijene pojedinih dionica mogu pasti uslijed nepovoljnih kretanja na tržištu i time prouzrokovati gubitke investitorima. Upravljanje ovim rizikom temelji se na primjeni financijskih izvedenica, npr. ročnica na indeks dionica i sl.

Rizik likvidnosti - rizik da novčani primici neće biti dostatni za pokrivanje novčanih izdataka, što često rezultira likvidacijom (obračunom) vrijednosti imovine poduzeća po vrijednosti manjoj od realne kako bi se nadomjestio manjak novčanih sredstava. Može proizaći iz sezonskih fluktuacija, prekida u poslovanju, neplaniranih kapitalnih izdataka, porasta operativnih troškova, neadekvatnog upravljanja radnim kapitalom, otplate dugova i dr. Poduzeće koje dobro upravlja svojom izloženošću ostalim rizicima, istovremeno smanjuje izloženost riziku likvidnosti. Ovim rizikom se upravlja i kroz izradu budućih novčanih proračuna.

Kreditni rizik - proizlazi iz postojeće ili potencijalne nesposobnosti poslovnog partnera da podmiri svoje obveze. Razlikuju se dvije vrste kreditnog rizika: kreditni rizik prije izvršenja (zbog vjerojatnosti da poslovni partner završi u financijskim problemima prije inicijacije izvršenja ugovorene obveze) i kreditni rizik pri izvršenju obveze ili transakcije (vjerojatnost da poslovni partner neće moći izvršiti ugovorenu obvezu tijekom predviđenog razdoblja za realizaciju transakcije). Upravljanje kreditnim rizikom temelji se na analizi poslovanje partnera i to najčešće korištenim modelima predviđanja financijskih poteškoća, kao što su: Altmanov, Kralicekov i Edminsterov model, te instrumenti osiguranja plaćanja i diversifikacija poslovnih partnera. (Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 55)

- Operativni rizici

Operativni rizik predstavlja mogućnost gubitaka nastalih kao rezultat: neodgovarajućih ili loših procedura, propusta u internoj kontroli i reviziji, namjernih ili nenamjernih ljudskih pogrešaka ili grešaka poslovnih sustava, vanjskih ili unutarnjih napada na IT sustave, nepredvidivih vanjskih događaja poput prirodnih katastrofa te neusklađenosti sa zakonskom regulativom.

Rizik grešaka u internim procedurama - Ljudi su ključne sastavnice industrijskih procesa i procedura. Ljudska pogreška je moguća u svakome dijelu životnog ciklusa poslovnog procesa,

uslijed propusta, nepravilnog izvođenja akcije te nepotrebne ili suviše akcije umjesto predviđene. Proizlaze iz nedostatka sposobnosti i znanja zaposlenika ili zbog lošeg dizajna tehničko-tehnoloških sustava, upravljanja, organizacije, radnih uvjeta). Ovaj rizik mogu spriječiti sami zaposlenici kroz učenje na svojim greškama.

Rizik prijevare i štetnog djelovanja zaposlenika – Prijevarena kao namjerna radnja jedne ili više osoba unutar menadžmenta, zaposlenika ili trećih strana, uključuje varanje kako bi se stekla nepravedna ili nezakonita korist. Metode njene prevencije su: uspostava jakih internih kontrola, edukacija zaposlenika, mehanizam dojava u slučaju sumnjivih aktivnosti, sustav nagrada/kazni itd.

Rizik kibernetičke sigurnosti - kibernetička sigurnost skup je tehnologija, procesa i praksi za zaštitu mreže, računala, programa i podataka od napada, oštećenja ili neovlaštenog pristupa (djelovanja kibernetičkih kriminalaca, regulatorne i zakonodavne neusklađenosti te pogrešaka i propusta). Dužnost upravnog odbora je osigurati upravljanje na svim razinama i adekvatan sustav.

Rizik elementarnih nepogoda i ozljeda – predstavlja izloženost poduzeća elementarnim nepogodama (poplave, potresi, oluje, udari groma, požari). Imaju nisku vjerojatnost nastupanja, ali značajan utjecaj na poslovanje. Štete mogu biti izravne (fizička oštećenja, uništenja imovine) i neizravne (gubitak zarada, prestanak poslovanja). Osiguranje od ovog rizika zahtijeva kupnju police osiguranja, izradu planova evakuacije, izradu sigurnosnih kopija za zaštitu podataka i dr.

Zakonski rizik – nastaje uslijed nepostupanja u skladu sa zakonima i propisima, nepoznavanja zakonskih obveza, nepoštivanja ugovornih odredbi, loša identifikacija i upravljanje pravnim prijetnjama te promjena zakona i propisa koji reguliraju robna i financijska tržišta. Može se reducirati: vjerodostojnim financijskim izvještajima, poštivanjem različitih prava (npr. radnika, autorskih prava) ili praćenjem zakonskih promjena prije plasmana novog proizvoda na tržište i dr.

Ekološki rizik – proizlazi iz opasnosti da se dovede do ekološke štete zbog emisije stakleničkih plinova, ispuštanja industrijskih voda, odlaganja otpada, onečišćenja, sveukupnih učinaka na bioraznolikost i zdravlje ljudi. Načini smanjenja ovog rizika su: kupnja osiguranja za ekološke

štete, praćenje općih načela te zakonskih promjena i regulativa vezanih uz zaštitu okoliša. (Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 66)

### 4.3. Vrste rizika u turizmu

Kod identifikacije rizika u turizmu u obzir se uzima opseg područja na kojem se zbivaju te ih tako možemo podijeliti na lokalne (one koji se odnose na destinaciju) i globalne (koji zahvaćaju čitav svijet). S obzirom da se spektar posljedica globalnih rizika intenzivira razvojem globalizacije, u današnje vrijeme može ih se poistovjetiti s rizicima globalizacije. Obje vrste rizika mogu usporiti razvoj određene destinacije, kao i smanjiti dobit ugostiteljskih poduzeća, zbog njihova učinka na turističku potražnju i kretanja.

Pozitivan imidž turističke destinacije garancija je kvalitetne usluge i minimalne izloženosti različitim rizicima. Kao vizualni ili mentalni dojam mjesta ili proizvoda koji doživljava šira javnost, tj. kao percepcija turističkog proizvoda, ponašanja i stavova lokalnog stanovništva te očuvanosti okoliša, predstavlja glavni čimbenik u odabiru turističke destinacije. Temelji se na samom znanju (uvjerenjima) i osjećajima u vezi destinacije, a kasnije i cjelokupnoj predodžbi koja se postiže njenim posjetom i izravnim doživljajem (zbog nematerijalnosti i nemogućnosti vrednovanja doživljaja prije kupnje). Imidž turističke destinacije uključuje i percipirani rizik, tj. subjektivan koncept koji se mijenja ovisno o vremenu i prostoru, a ovisi i o osobnosti turista. Prema Reichel (2007.) percipirani rizik je vjerojatnost da bi putovanje moglo izložiti turiste opasnosti iznad prihvatljive razine, zbog čega utječe na samu odluku o posjetu destinaciji. (Khasawneh, M. S. i Alfandi, A. M., 2019., str. 355-375)

Roehl i Fesenmaier (1992) dijele turiste u tri grupe, prema njihovoj percepciji rizika:

- Rizično neutralna grupa ne smatra da turizam ili destinacija uključuju rizik, jer smatra nesigurnost dijelom uzbudljivosti turizma.
- Funkcionalna grupa smatra organizacijske ili probleme s opremom, glavnim izvorom rizika u turizmu.

- Lokacijska grupa percipira turizam relativno rizičnim, a destinaciju njihovog zadnjeg odmora jako rizičnom.

Razni istraživači navode različite vrste percipiranih rizika. Prema Sohnu i sur. (2016) čimbenici koji utječu na namjere turista (tj. namjeru posjeta, ponovnog posjeta i spremnost da se preporučiti odredište) su fizički rizici i psihološki rizici, uslijed: pojedinačnih događaja (bolest ili ozljeda), okolišnih okolnosti (ratovanje ili vrijeme) i učinaka društvenog kontakta (međukulturalne razlike). U jednom od novijih istraživanja, Hasan i sur. (2017., str. 10.) zaključuju da postoji šest dimenzija percipiranog rizika u vezi s turističkim aktivnostima; a to su: fizički rizik, financijski rizik, rizik izvođenja usluge, društveni rizik (tj. kada izbor turističkih proizvoda može narušiti društveni imidž turista i ostaviti negativan dojam na prijatelje i obitelj), psihološki rizik (odnosi se na osjećaj napetosti, zabrinutosti, posramljenosti dok turist kupuje određeni turistički proizvod što dovodi do gubitka samopoštovanja, imidža i dobivanja drugih reakcija) i sigurnosni rizik (npr. od kriminala, terorizma i sl.). (Khasawneh, M. S. i Alfandi, A. M., 2019., str. 355-375)

Nakon realizacije putovanja može se procijeniti stvaran rizik, dok se samim ponovnim posjetom i daljnjim preporukama može pridonijeti poboljšanju i izgradnji atraktivnog destinacijskog imidža. Zbog utjecaja na turistički razvoj destinacije, menadžeri turističkih destinacija trebali bi razumjeti i reducirati rizike koje potencijalni turisti uočavaju kada planiraju međunarodno putovanje i koji bi ih mogli obeshrabriti da putuju u odredište, a ponekad i u cijelu regiju. U tom cilju potrebno se više oslanjati na promotivne strategije, koje bi promijenile negativne i pojačale pozitivne percepcije. (Khasawneh, M. S. i Alfandi, A. M., 2019., str. 359)

Za nesmetano odvijanje turizma nužno je ispunjenje sljedećih preduvjeta:

1. stabilno političko i sigurnosno okruženje
2. zadovoljavajuće stanje okoliša
3. povoljna zdravstvena situacija
4. povoljna ekonomska kretanja
5. odgovarajući razvoj tehnologije (Žgomba, S. i Ljubić, N., 2008., str. 8)

Nepovoljna stanja na globalnom turističkom tržištu utječu na turistička kretanja. U tom smislu, poduzeća se susreću sa sljedećim globalnim rizicima:

### 1. rizik nepovoljne političke i sigurnosne situacije

Turizam je vrlo ranjiv na rat i terorizam, npr. u turističkoj industriji trenutno vlada velika neizvjesnost vezana uz daljnji razvoj stanja u Ukrajini, što može utjecati na odgođeni buking, putovanja na bliže destinacije cestovnim ili željezničkim prijevozom.

### 2. rizik ekološke katastrofe

Jedna od najgorih ekoloških katastrofa bilo je nasukavanje tankera "Prestige" 2002. g. i izlivanje nafte u more u Španjolskoj, što joj je tada znatno narušilo turistički imidž. Dodatan rizik predstavlja i izrazita urbanizacija koja narušava prirodni krajolik, osobito u slučaju prenamjene u industrijske zone, što dovodi do onečišćenja tla, zraka i vode. Ukupno stanje okoliša odražava se i na kvalitetu turizma, tj. turističkog odmora u određenim regijama.

### 3. rizik epidemije i drugih zdravstvenih problema

Npr. pojava SARS-a u Kini 2003. g. znatno je smanjila turistička i ostala putovanja u tu zemlju i druga zaražena područja. Najnoviji primjer pandemije koronavirusa koji uzrokuje bolest COVID-19 također potvrđuje opasnost zaraznih bolesti za odvijanje turizma.

### 4. rizik nepovoljnih ekonomskih kretanja

Turizam je dohodovno elastičan, što znači da promjene u razini dohotka imaju značajan utjecaj na broj turista i na njihovu potrošnju, ponajviše kao posljedica pojave financijskih kriza. (Žgomba, S. i Ljubić, N., 2008., str. 8)

Tablica 3. Vrste kriznih događaja s kojima se suočava suvremeni turizam

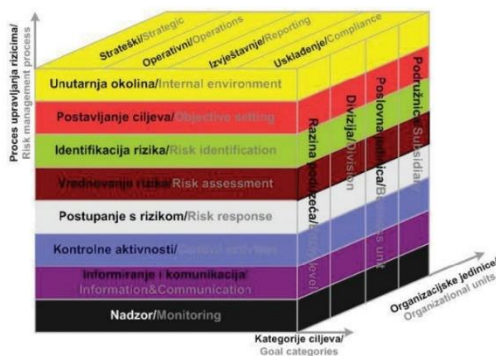
Politički i socijalni događaji	Teroristički napadi Ratovi, građanski nemiri i državni udari Kriminalističke aktivnosti, pljačke i otmice
Prirodne katastrofe	Potresi, erupcije vulkana, tsunamiji i drugi geološki procesi Poplave, požari, uragani, olujni vjetrovi i drugi ekstremni vremenski uvjeti
Promjene u okolišu	Izlivanje nafte u mora i drugi oblici zagađenja okoliša koje uzrokuje nesavjesna ljudska aktivnost
Ekonomске promjene	Financijska/ fiskalna kriza Ekonomska recesije Drastične promjene tečaja između vodećih svjetskih valuta
Opasne zarazne bolesti	SARS, ptičja gripa, svinjska gripa i druge suvremene zarazne bolesti Kravlje ludilo i druge bolesti domaćih životinja opasne a zdravlje ljudi Malarija, salmonela, kolera i druge tradicionalne zarazne bolesti
Tehnološki događaji	Katastrofalne prometne nesreće s mnogo ljudskih žrtava

Link: Hendija, Z., 2014., str. 9



#### 4.4. Integrirano upravljanje rizicima

U uvjetima povećane kompleksnosti i neizvjesnosti nakon globalne ekonomske i financijske krize, javila se potreba za sveobuhvatnim strateškim pristupom upravljanju rizicima kao odmak od tradicionalnog upravljanja rizicima koji različite vrste poslovnih rizika promatra fragmentirano, zasebno. Neki od dodatnih nedostataka tradicionalnog upravljanja rizicima su i ne sagledavanje međusobnih utjecaja rizika te njihova utjecaja na vrijednost cijelog poduzeća. Zbog veće izloženosti brojnim rizicima (kreditni, valutni, eskpanzije, gubitka kupaca, likvidnosti) poduzeća su morala odabrati efikasniji sustav korporativnog upravljanja. Integrirano upravljanje rizicima (engl. Enterprise Risk Management) definira se kao proces koji sustavno i cjelovito identificira i kvantificira poslovne rizike – financijske, operativne i strateške - na svim razinama organizacije te s njima učinkovito upravlja s ciljem povećanja vrijednosti poduzeća i ostvarivanja kratkoročnih i dugoročnih poslovnih ciljeva. (Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. xiv)



Slika 6. COSO model sustava upravljanja rizicima u poduzeću, Izvor: Jakaša, T., 2008., str. 161

Prema COSO ERM (2004) okvirnim načelima, tj. standardima za upravljanje rizicima ono se sastoji od osam međusobno povezanih komponenti:

- unutarnjeg okruženja (stajalište prema rizicima, dodjelu ovlaštenja i odgovornosti, filozofiju upravljanja rizicima, apetit za preuzimanje rizika, integritet i etičke vrijednosti)
- postavljanje ciljeva koji podupiru misiju poduzeća i toleranciju rizika
- identifikacija događaja prilikom čega se promatraju interni i eksterni događaji koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva poduzeća, razlikujući prilike i prijetnje

- procjene rizika što obuhvaća analizu rizika kako bi se odredila vjerojatnost nastupanja i njihov utjecaj kao podloga za donošenje odluke o strategiji upravljanja rizicima
- odgovora na rizik gdje menadžment izabire između različitih opcija (izbjegavanje, prihvaćanje, smanjenje ili transfer rizika)
- kontrolnih aktivnosti odnosno prilika i procedure koje su uspostavljene radi učinkovitog provođenja upravljanja rizicima
- informacija i komunikacije to jest identifikacije, prikupljanja i dostavljanja relevantnih informacija u zadanoj formi i vremenskim rokovima koji korisnicima omogućavaju izvršavanje odgovornosti i
- nadgledanje cijelog procesa te modifikacije prema potrebi što se postiže konstantnim aktivnostima upravljanja, zasebnim evaluacijama ili njihovom kombinacijom. (Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 6)

Prednosti uvođenja integriranog upravljanja rizicima su: povećanje efikasnosti organizacije, bolje izvještavanje o rizicima i poboljšanje performansi poduzeća, jer se ugrađuje u organizacijsku kulturu te tako zahvaća i cijelu organizacijsku strukturu, od uprave do posljednjeg zaposlenika. Kao nedostaci njegove primjene ističu se:

- prenaplašena funkcija kontrole ( gdje se opisuje kao formalno proširenje interne revizije i čijim se uvođenjem želi udovoljiti zahtjevima regulatora pa se prioritet daje upravo kontroli)
- ne daju se savjeti kako točno identificirati i procijeniti nove poslovne prilike, niti kako evaluirati alternativne strategije (u strateško odlučivanje treba ugraditi praksu vrednovanja rizika, jer je njegov sastavni dio) (Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 8)

U obzir se uzimaju sve interesne skupine uključujući dioničare, kreditore, menadžere, zaposlenike, kupce i širu zajednicu u kojoj poduzeće posluje. Integrirano upravljanje rizicima kreira dodatne vrijednosti za organizaciju i time pokazuje zašto je to najbolji sustav upravljanja rizicima koji je do sada predstavljen.

#### 4.5. Faze sustava integriranog upravljanja rizicima

Australski standard navodi sljedeće „glavne elemente – faze procesa upravljanja rizicima: utvrđivanje konteksta, identifikacija rizika, analiza rizika, procjena rizika, tretiranje rizika, nadzor i kontrola, komunikacija i konzultiranje“. (Risk Management AS/NZS, 2014, str. 3)

- Utvrđivanje konteksta

Odluke o upravljanju rizicima na strateškoj razini trebaju biti konzistentne s individualnom unutrašnjom i vanjskom okolinom poduzeća. Pravna, kulturna, politička, socijalno-ekonomska, fizička okolina su bitne za svakodnevni rad osoblja u poduzeću.

Utvrđivanje konteksta odnosi se na:

1. analizu okruženja:

a) vanjskog (makro-okruženje tj. ekonomski, politički, socio-kulturni, demografski, tehnološki, zakonski i drugi utjecaji; mikro-okruženje/industrija tj. postojeći i potencijalni konkurenti, kupci i dobavljači)

b) analizu industrije:

Natjecanje između postojećih konkurenata – trenutni tržišni uspjeh uz težnju zauzimanju što bolje pozicije poduzeća u okviru izabranog tržišnog segmenta određuje konkurentsku strategiju

Prijetnja ulasku novih konkurenata na tržište – nova poduzeća donose u industriju nove kapacitete i želju za ostvarivanjem tržišnog udjela što stvara pritisak na cijene, troškove i stope investicija neophodne da bi se moglo konkurirati

Prijetnje zamjenskih proizvoda i usluga ili supstituta – pojava, u pravilu jeftinijih, zamjenskih proizvoda zahtijeva od proizvođača primarnog proizvoda odgovarajuću diferencijaciju proizvoda, poboljšanje kvalitete, a u određenim situacijama i snižene cijene

Pregovaračka moć dobavljača – kvalitetom svojih sirovina i materijala, cijenom i pridržavanjem dogovorenih rokova isporuke dobavljači izravno utječu na odvijanje proizvodnog procesa i kvalitetu proizvoda, a samim time i na njegovu prodajnu cijenu

Pregovaračka moć kupaca – kupci, kroz svoju pregovaračku moć, utječu na snižavanje cijena te poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga. Imaju veću snagu u industrijama gdje postoji jaka konkurencija među poduzećima, niski stupanj diferenciranosti proizvoda i niski troškovi zamjene proizvoda.

c) analiza konkurentske strategije poduzeća:

Slika 7.: Generičke konkurentske strategije



Izvor: Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 22

Strategija troškovnog vodstva – konkurentske prednosti ostvaruju se nuđenjem proizvoda s nižom cijenom, pri čemu kvaliteta mora biti ista ili približna konkurentskoj

Strategija kvalitativne diferencijacije u cijeloj industriji – razvitak konkurentske prednosti temelji se na stvaranju proizvoda veće kvalitete, uz iste ili niže troškove prema konkurenciji

Strategija fokusiranja – poduzeće razvija jedinstvene sposobnosti kako bi bolje zadovoljilo potrebe ciljnog segmenta (ili pak tržišne niše) u usporedbi s velikim industrijskim konkurentima. Može biti strategija fokusiranog troškovnog vodstva (iskorištava troškovnu strukturu) ili strategija fokusirane diferencijacije (temelji se na posebnim zahtjevima kupaca u segmentu). (Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 15)

## 2. analizu poslovanja poduzeća

a) analiza unutarnjeg okruženja – pomoću McKinseyeva 7 S modela dijagnosticiraju se najznačajniji pojedinačni čimbenika uspjeha, istražuje njihova povezanost te otkrivaju mogućnosti njihovog individualnog poboljšanja i inovativnog strategijskog povezivanja. Temelji se na tri tvrda (strategija, struktura, sustavi) i četiri meka čimbenika uspjeha (zajedničke vrijednosti, vještine, zaposlenici, stil vođenja).

b) SWOT analiza – temelji se na analizi snaga, slabosti, prilika i prijetnji dobivenih analizom vanjskog okruženja, industrije, konkurentske strategije i unutarnjeg okruženja poduzeća. Njen najveći doprinos je cjelovita vizualizacija rizično-profitne pozicije poduzeća. (Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 24)

- Identifikacija rizika

Identifikacijom rizika nastoje se utvrditi izvori rizika i predvidjeti razvoj budućih događaja te mogući uzroci i posljedice takvih događaja, a temelji se na prethodnom utvrđivanju konteksta poslovanja. Njome bi se trebali uključiti rizici koje poduzeće kontrolira i oni koji su izvan kontrole poduzeća, oni koji su otprije poznati te novi rizici koji su otkriveni prilikom identifikacije. (Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 8)

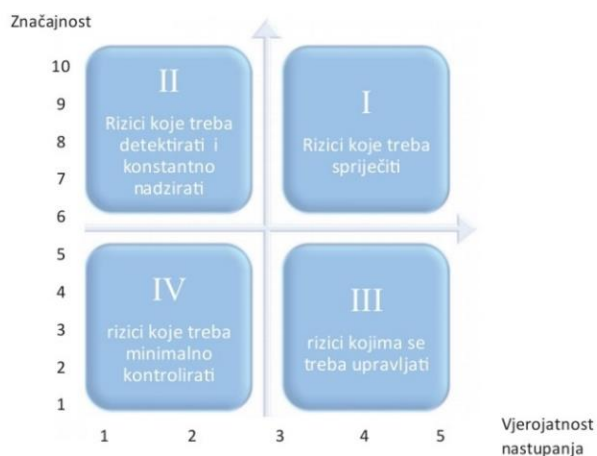
Rizici se kategoriziraju obzirom na vjerojatnost nastupanja i značajnost odnosno veličinu utjecaja na poslovanje poduzeća te se na taj način prikazuju na tzv. mapi rizika. Mapa je u stvari koordinatni sustav koji sadržava kvantitativne i kvalitativne informacije o svakoj poziciji koja je u njoj prikazana. U poslovnoj praksi najčešće se na ordinati pojavljuje značajnost rizika, a na apscisi koordinatnog sustava nalazi se vjerojatnost nastupanja rizika. Svakom riziku se dodjeljuju bodovi, npr. značajnost se ocjenjuje od 1 do 10 s obzirom na utjecaj pojedinog rizika na novčane tokove, zarade i/ili vrijednost kompanije. (Andrijanić, I., Gregurek, M. i Merkaš, Z., 2016., str. 38)

Tablica 4. Primjer multipliciranja vjerojatnosti s posljedicom

rezultirajući prioriteti multipliciranja vjerojatnosti i posljedice					
r. br.	opis rizika	vjerojatnost x	posljedica	= rizik	Prioritet
1.	usporena naplata potraživanja	4	1	4	br. 3
2.	upitna kreditna sredstva	3	4	12	br. 1
3.	usporena prodaja	4	2	8	br. 2
4.	valutni rizik	2	1	2	br. 4

Izrada autorice prema izvoru: Andrijačić, I., Gregurek, M. i Merkaš, Z., 2016., str. 4

U tablici br. 4 rizika nelikvidnosti, uspoređena su četiri rizika, koji utječu na tijek novca u nekom trgovačkom društvu. Najveći rizik je predstavlja da poduzeće ne osigura kreditna sredstva pa taj rizik generira najveći broj bodova.



Slika 8. Mapa rizika, Izvor: Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 30

Na posljetku se izrađuje registar poslovnih rizika u kojem se detaljno analizira plan upravljanja rizicima kroz procjenu troškova, trajanja aktivnosti i definiranja registra zainteresiranih strana sa

strategijama za smanjenje rizika i aktivnostima za rješavanje rizičnog događaja. (Andrijanić, I., Gregurek, M. i Merkaš, Z., 2016., str. 4)

- Analiza rizika

Analiza rizika daje ulazne podatke za procjenu rizika i odluke o tome treba li rizike tretirati, te o najprikladnijim strategijama i metodama za njihovo smanjenje. Uključuje razmatranje uzroka i izvora rizika, njihovih pozitivnih i negativnih posljedica, te vjerojatnosti da se te posljedice mogu pojaviti. (Risk Management AS/NZS, 2014., str. 18)

Može se poduzeti s različitim stupnjevima detaljnosti, ovisno o svrsi analize i dostupnim informacijama, podacima i resursima, s obzirom na to razlikuju se:

- kvalitativne analize (koje se daju opisnu skalu za opisivanje vjerojatnosti i posljedica rizika),
- polu-kvalitativne analize (koje određuje numeričke vrijednosti za opisivanje skale, brojevi su korišteni kako bi se kvantificirali faktori rizika),
- kvantitativne (koje koriste numeričke skale za mogućnosti i posljedice rizika),
- ili kombinirane analize u ovisnosti o okolnostima. (Buntak, K., Droždek, I. i Kroščak, M., 2014. str. 27)

Postoje četiri metode kvalitativne analize rizika:

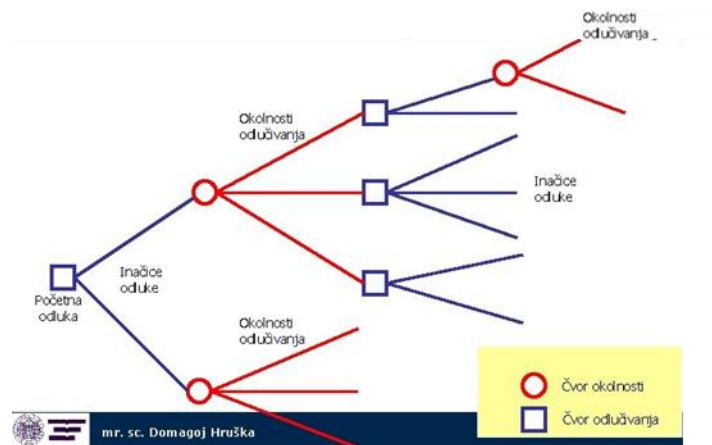
- analiza rizika ulaganja: kod donošenja poslovnih odluka u obzir treba uzeti važne varijable od kojih mnoge sadržavaju elemente rizika, pri tome s prilično visokim stupnjem vjerojatnosti. Npr. opravdanost lansiranja novog proizvoda može ovisiti o sljedećim varijablama: troškovima uvođenja proizvoda, troškovima njegove proizvodnje, potrebnim kapitalnim ulaganjima, cijeni koju se može zaračunati za proizvod, veličini potencijalnoga tržišta i udjelu što će ga proizvod imati na ukupnom tržištu. Pritom se kreira raspon vjerojatnosti različitih prinosa na ulaganje u novi proizvod temeljenih na procjenama u vezi s navedenim varijablama.

Tablica 5. Analiza rizika ulaganja – kvalitativna metoda

Izrada autorice prema izvoru: *Andrijanić, I., Gregurek, M. i Merkaš, Z., 2016., str. 7*

Stopa prinosa %	0	10	15	20	25	30	35	40
Vjerojatnost ostvarenja barem te stope	0,30	0,25	0,20	0,15	0,05	0,04	0,01	0,00

Npr. postoji 30%-tna šansa da stopa prinosa bude barem nula, 25%-tna šansa da bude barem 10% itd.



Slika 9. Stablo odlučivanja, Izvor: <https://slidetodoc.com/stablo-odluivanja-n-n-alternativni-nain-prikazivanja-i/>

- stablo odlučivanja: pokazuje slijed mogućih menadžerskih odluka i njihov očekivani ishod u svakom skupu okolnosti ili situacija. Stablo se grana sve dok se ne nacrtaju svi mogući ishodi. Postoje stabla odlučivanja s i bez vjerojatnosti.

- teorija preferencija ili korisnosti: temelji se na shvaćanju da se stavovi pojedinaca prema riziku razlikuju, pa su neki spremni preuzeti rizike do određene razine vjerojatnosti (“osobe nesklone riziku”), a drugi su voljni preuzeti veće rizike (“kockari”). Prihvatanje rizika ovisi o: veličini rizika, organizacijskoj razini menadžera (menadžeri na višim organizacijskim razinama skloniji su prihvaćanju većih rizika nego menadžeri nižih razina, jer su na to naviknuti) i izvoru sredstava



koji je u pitanju (osobno vlasništvo ili pripada kompaniji), pa se spremnost na rizik razlikuje od pojedinca do pojedinca i od događaja do događaja.

- procjena kreditnog rizika: kreditni referenti obavljaju preliminarnu ocjenu šansi za povrat kredita, dok je sklonost preuzimanju tog rizika funkcija karakteristika samog kredita (njegove vrste i isplativosti) te karakteristika samog zajmotražioca. (Andrijanić, I., Gregurek, M. i Merkaš, Z., 2016., str. 51)

Kvantitativne metode analize rizika su:

- analiza osjetljivosti: koristi se za testiranje osjetljivosti planiranih novčanih tokova poduzeća na promjene tržišnih kamatnih stopa, prodajnih cijena proizvoda, cijena sirovina ili bilo koje druge varijable. Nedostatak ove metode se očituje u nemogućnosti mjerenja kombiniranih učinaka promjena više varijabli, već samo jedne varijable čije se promjene i osjetljivost novčanih tokova promatraju u izolaciji.

- analiza scenarija: predstavlja proces izračunavanja vrijednosti određenog ulaganja ili kompanije u cijelosti uzimaju u obzir različite scenarije i moguća buduća kretanja varijabli koje se modeliraju. Procjenjuju se očekivani novčani tokovi i vrijednost imovine u slučaju različitih ishoda, pri čemu povijesni podaci uglavnom pružaju okvir za provođenje analize budućih scenarija.

- rizična vrijednost: mjeri najveći očekivani gubitak vrijednosti rizične imovine ili portfolija koji može nastati u određenom vremenskom razdoblju uz danu razinu pouzdanosti. Postoje tri načina izračuna rizične vrijednosti: povijesna simulacija koja je izravno vezana uz povijesne podatke, metoda varijance-kovarijance i Monte Carlo simulacija koje koriste povijesne podatke za procjenu parametara statističke distribucije promjena tržišnih faktora.

- rizični novčani tok: omogućuje simulacije novčanih tokova poduzeća za procjenu vjerojatnosti nastupanja financijskih poteškoća ili stečaja poduzeća u daljnjem vremenskom razdoblju. Na osnovu procjene vjerojatnosti nastanka rijetkih negativnih događaja mjeri relativne promjene, tj. pad zarada i novčanih tokova. (Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 31)

- Procjena rizika

Procjena rizika odnosi se na usporedbu procijenjenih razina rizika s prethodno utvrđenim kriterijima i razmatranje ravnoteže između potencijalnih koristi i nepovoljnih rezultata. Omogućuje donošenje odluka o opsegu i prirodi potrebnih obrada i o prioritetima. (Buntak, K., Droždek, I. i Krošćak, M., 2014. str. 29)

- Tretman rizika

Upravljanje rizikom uz proces mjerenja tj. njegova procjenjivanja uključuje i primjenu odgovarajuće strategije. Strategije uključuju prijenos rizika drugoj strani, izbjegavanje rizika, smanjivanje negativnog utjecaja rizika i prihvaćanje nekih ili svih posljedica rizika. Tradicionalno upravljanje rizikom usredotočuje se na rizik koji proizlazi iz fizičkih ili legalnih slučajeva (npr. prirodne katastrofe ili požari, nesreće, smrti, sudske tužbe). S druge strane, cilj suvremenog, financijskog upravljanja rizikom je pronalaženje onih rizika kojima se može upravljati financijskim instrumentima. Više o samom tretmanu rizika odgovarajućim strategijama bit će u poglavlju 4.6. (Andrijanić, I., Gregurek, M. i Merkaš, Z., 2016., str. 25)

- Nadzor i kontrola

U većini zemalja EU Revizijski odbor je zadužen za nadzor sustava upravljanja rizicima, a same provjere i kontrola trebaju se izvoditi periodično i privremeno.

Efikasnost nadzora i kontrole postiže se: praćenjem napretka i odstupanja od plana upravljanja rizikom; provjere da li su okvir upravljanja rizicima, politika i plan još uvijek primjereni; ako jesu da li se prate i sl.

Ciljevi nadzora i kontrole su:

- osigurati da su kontrole učinkovite i efikasne kako u dizajnu tako i u primjeni
- dobivanje dodatnih informacija i poboljšanje procjene rizika
- analiziranje i stjecanje znanja iz bliskih promašaja, promjena, trendova, uspjeha i neuspjeha

- otkrivanje promjena u unutarnjem i vanjskom okruženju, uključujući promjene kriterija rizika i sam rizik koji može zahtijevati revidiranje odgovora na rizike i prioriteta

- identificiranje rizika u nastajanju. (Risk Management AS/NZS, 2014., str. 20)

- Komunikacija i konzultiranje

Rezultati nadzora i kontrole trebali bi biti inkorporirani u izvještajima za samo poduzeće i za vanjsko okruženje. Slijedi interna komunikacija i konzultiranje, čija je svrha prikupljanje, sinteza i distribucija informacija prema nositeljima rizika (upravi i nadzornom odboru), kako bi se omogućio proces donošenja odluka.

Upravo zahvaljujući integriranom upravljanju rizicima diskusija se potiče kroz sve dijelove organizacije i kroz dostavu informacija i provedbu nužnih promjena. Izvještaj o rizicima omogućuje daljnja poboljšanja, ali predstavlja i svojevrsni dokaz da je proces upravljanja rizicima operativno efikasan te da se njim osigurava identifikacija i upravljanje ključnim rizicima. (Sprčić, D. M., Puškar, J. i Zec, I., 2019., str. 38)

#### **4.6. Odabir strategije upravljanja rizicima**

Postoje četiri temeljne komponente strategije upravljanja poslovnim rizicima:

- Prihvatanje rizika (eng. accept): unaprijed se neki rizici prihvate i pripreme se financijska sredstva u rizičnim fondovima. Postoji svjesno i nesvjesno zadržavanje rizika. Odluka o svjesnom zadržavanju rizika obično se donosi u sljedećim slučajevima: kada su troškovi zadržavanja rizika mali i financirani iz tekućih novčanih sredstava, rezervi stvorenih za te slučajeve ili nekih drugih rezervi, kada je vjerojatnost nastanka kao i visina pretpostavljenog gubitka vrlo mala, kada troškovi prevencije ili smanjenja gubitka nisu opravdani i kada nema boljih alternativa. Ako se promotri mapa rizika, riječ je o rizicima iz četvrtog kvadranta s malom značajnošću i vjerojatnošću nastupanja koje treba minimalno kontrolirati. Nesvjesno zadržavanje rizika događa se kada ne postoji znanje o postojanju rizika i samim tim nepoduzimanje nikakve akcije u vezi s tim.

- Izbjegavanje rizika (eng. avoid): predstavlja eliminaciju mogućnosti nastanka rizika, a uglavnom je usmjerena na rizike s visokom frekvencijom pojavljivanja i malim posljedicama. U praksi može označavati neuvođenje novog proizvoda za koji se ne zna hoće li biti prihvaćen, nezapočinjanje rizične proizvodnje ili prekid postojeće, ili odabir lokacije u kojoj ne postoji mogućnost ostvarivanja konkretnog rizika. Negativna strana te metode je eventualni gubitak poslovnih prilika. Osnovno pravilo je da kada su mogućnost nastanka i veličina gubitka veliki, izbjegavanje je najčešće najbolji, a ponekad i jedini način upravljanja rizikom.

- Prijenos rizika (eng. transfer): primjenjuje se za malo vjerojatne događaje s velikim posljedicama. Jedna od mogućnosti prijenosa rizika je zaključivanje police osiguranja, gdje je nesigurnost oko toga tko će platiti gubitak prenesena s pojedinca na zajednicu osiguranja. Prenos rizika na neku kompaniju koja nije osiguravajuće društvo može se izvršiti na nekoliko načina: prijenos rizika putem ugovora (npr. kupac nekog kućnog aparata prenio je rizik od mogućih kvarova na prodavatelja kupovinom aparata koji ima jamstvo) ili putem tzv. bezazlenih ugovora (eng. *harmless agreements*, sastavlja se prije štete i temelji se na procjeni odgovornosti druge strane u slučaju gubitka, npr. ugovor između investitora i izvođača radova o procjeni mogućih gubitaka i visine odgovornosti izvođača).

- Smanjenje rizika (eng. reduce): upotrebljava se kod događaja s visokom vjerojatnosti i srednjim do velikim posljedicama. Glavna svrha prevencije gubitaka je da se sačuva ljudski život, odnosno da se smanje ili potpuno eliminiraju šanse koje mogu dovesti do ozljede ili smrti ljudi. Neki se gubici mogu direktno pripisati hazardima na radnom mjestu, kao npr. neadekvatna ventilacija ili osvjetljenje, loše održavanje mašina ili neadekvatno osiguravanje. Drugi gubici su više vezani za ljudske nedostatke kao što su greške zbog loše procjene, neadekvatan trening supervizora ili nedovoljno obraćanje pažnje prema sigurnosnim zahtjevima. Strategija smanjenja rizika može se odnositi i na tzv. prirodni hedžing, tj. formiranje potraživanja i obveza u istoj valuti (npr. ako hrvatsko poduzeće izvozi u Veliku Britaniju u svrhu smanjenja gubitaka uslijed valutnog rizika može financirati poslovanje zadužujući se u funtama ili kroz kupnju sirovina i materijala od britanskih dobavljača). (Andrijanić, I., Gregurek, M. i Merkaš, Z., 2016., str. 25)

## 5. POZICIONIRANJE HRVATSKE TURISTIČKE PONUDE U UVJETIMA GLOBALNIH RIZIKA

Hrvatska raspolaže izuzetno vrijednom prirodnom i povijesnom baštinom prepoznatom diljem svijeta, zbog čega je poželjno mjesto odmora za sve segmente gostiju. Iz tog razloga razumljivo je postojanje izuzetnog interesa za suradnju sa različitim međunarodnim organizacijama, kao što su: UNESCO, UNWTO, WTTC, ETC i dr., koji svojim programima omogućuju dugoročni turistički razvoj (kroz unapređenje tehnologije, zaštitu okoliša, međunarodnu i međukulturalnu suradnju, turističku promociju, ublažavanje utjecaja zdravstvenih kriza na gospodarstvo itd.)

- UNESCO (eng.: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization): Organizacija Ujedinjenih naroda za obrazovanje, znanost i kulturu. Osnovana je 1945., a sjedište joj je u Parizu. Kao specijalizirano tijelo UN-a potiče suradnju među članicama na području obrazovanja i znanosti, a za cilj ima i zaštitu kulturne i prirodne baštine čovječanstva, zbog čega od 1972. sastavlja Popis svjetske prirodne i kulturne baštine te Popis ugrožene svjetske baštine. UNESCO se bavi i iskorjenjivanjem nepismenosti, obranom slobode medija i promocijom kulturne raznolikosti. Ima 194 države članice.
- UNWTO (eng.: United Nations World Tourism Organisation): najznačajnija je međunarodna organizacija na području turizma. Djeluje kao globalni forum za turističku politiku te pružanje savjetodavnih usluga iz područja turizma (know how). Misija joj je potpora održivom razvoju turizma koji će proizvesti bogatstvo, zapošljavanje, promičući bolje razumijevanje među rasama, religijama i ljudima cijelog svijeta. Republika Hrvatska je postala članicom UNWTO-a 1993., aktivno sudjelujući u njenom radu kao članica brojnih tehničkih odbora (Odbor za proračun i financije, Odbor za podupiranje kvalitete itd.).
- WTTC (World Travel and Tourism Council): je globalni poslovni forum čiji su članovi menadžeri sektora turizma 100 svjetskih najistaknutijih privatnih poduzeća. Osnovan je 1990. g. s ciljem pružanja informacija poslovnim subjektima i vladama o ključnim pitanjima i trendovima u turističkom sektoru te pružanja djelotvornih rješenja vezanih za upravljanje kadrovima u sferi turističkih djelatnosti.

- ETC (European Travel Commission): je organizacija odgovorna za promociju Europe kao turističke destinacije. Nije institucija Europske Unije, a njezini članovi su nacionalne turističke zajednice iz 33 europske zemlje uključujući (uz države članice EU) i Gruziju, Island, Monaco, Crnu Goru, Norvešku, San Marino, Srbiju, Švicarsku i Tursku. Republika Hrvatska je postala njezina punopravna članica 1997. g. (Slivar i Golja; 2016., str. 124)

U okviru trendova razvoja turističkog tržišta važna je i uloga održivog razvoja turizma i ekološke efikasnosti. Za turističku destinaciju to znači poštivanje potreba posjetitelja, industrije, okoliša i lokalne zajednice uz minimalizaciju štetnog utjecaja na okoliš. Turisti sve veću važnost pridaju ekologiji, zaštiti i brizi o okolišu. Kako bi zadržali pozitivnu reputaciju, ekološke mjere prvenstveno će zahtijevati prilagodbu velikih hotela i resorta, koji prednjače po potrošnji energije, vode, energenata i količini otpada. Zeleni pokreti u hotelijerstvu započeli su već 1992. g. U svrhu podizanja ekološke svijesti, 1996. međunarodne ekološke organizacije UNEP i IHRA objavili su izvještaj o dobrim ekološkim praksama (ušteta energije, ušteta vode, odabir dobavljača i korištenje obnovljivih izvora energije) hotela diljem svijeta pod nazivom “Environmental Good Practice in Hotels”. (Slivar i Golja; 2016., str. 147, 149 i 154).

Da je trend zelenog poslovanja u Republici Hrvatskoj znatno prepoznat potvrđuje i podatak o više od 200 hotela učlanjenih u Nacionalnu udrugu obiteljskih i malih hotela u 2021., koji su certificirani prestižnom eko oznakom novonastalog brenda Eco zeleni hoteli. Obnovljivi izvori energije, ušteta energije i vode, zelena nabava, lokalna hrana, poslovanje bez opasnih kemikalija samo su neki od preduvjeta za takvo tržišno pozicioniranje. Ovisno o razini održivog poslovanja oznaka može biti srebrna, zlatna ili platinasta. Cilj udruge je da tijekom narednih godina osigura što više edukacija zainteresiranim hotelijerima i omogući ciklus investicija. Zeleno poslovanje podržava i Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine i Nacionalni plan razvoja održivog turizma od 2021. do 2027. g., jer je to novi preduvjet konkurentnosti. (<https://tockanai.hr/biznis/turizam/nacionalna-udruga-obiteljskih-i-malih-hotela-kreira-brend-eco-zeleni-hoteli-53102/>)

## **5.1. Pozitivna strana svjetskog turističkog tržišta**

Turizam generira značajne ekonomske učinke, zbog čega ga osobito vrijedi analizirati iz perspektive ekonomskog sustava. U današnje vrijeme radi se o globalnom fenomenu, koji potvrđuju i financijski rezultati: dvadesetak milijardi dolara prihoda od turizma u svijetu pedesetih godina 20. st. do gotovo 700 milijardi dolara početkom 21. stoljeća. Dosadašnja ekonomska teorijska gledišta o razlozima njegova razvoja mogu se sažeti uglavnom u nekoliko postavki: generator je deviznog priljeva u receptivnoj turističkoj zemlji; osigurava državama prihod po različitim osnovama; posjeduje veliku mogućnost zapošljavanja; potiče razvoj različitih proizvodnih sektora i trgovine, a nadasve ekonomski vrednuje resurse koji se inače teško ili nikako ne mogu ekonomski procijeniti. (Vukonić, 2010., str. 45)

Koristi svjetskog turističkog tržišta prvenstveno su bitne za receptivne zemlje, koje su se na vrijeme uključile u svjetske turističke tokove kroz turističku valorizaciju, promociju destinacije i izgradnju turističke suprastrukture (smještajnih i ugostiteljskih objekata, prometne infrastrukture).

## **5.2. Negativna strana svjetskog turističkog tržišta**

Premda se turizam danas uglavnom promatra kroz njegove pozitivne i povoljne ekonomske funkcije i obilježja, ipak kao proizvod novih sociokulturnih i ekonomskih vrijednosti poprima i različita negativna obilježja. Uz masovnost turizma kao ekonomski najznačajnijem i najpozitivnijem faktoru, javlja se i sezonalnost kao najznačajniji negativni faktor i generator svih drugih "pojedinačnih" ali međusobno zavisnih negativnih i nepovoljnih pojava u svim sferama života i turizma, koje su karakteristične i za hrvatski turizam. (Jadrešić, 2000., str. 259)

Kao negativne implikacije turizma na gospodarstvo ističu se:

1. Pretjerani i preferirani turistički razvoj u odnosu na druge sektore izaziva veoma bolne privredne posljedice na ukupnu gospodarsku strukturu zemlje te na njezine segmente, pa ponekad treba spašavati privredu od prekomjerne ekspanzije turizma (problemi u svezi s monokulturom i turistifikacijom).

2. Forsirana orijentacija jedne zemlje ili regije na masovni turizam može dati relativno veće negativne učinke ako ta zemlja ili regija spletom različitih okolnosti izgubi svoj imidž i svoje "modne" specifičnosti i potankosti. Naglasak treba biti na alternativnim oblicima turizma.
3. Masovni i sezonski turizam izaziva stalnu krizu opskrbe u turizmu kroz ovisnost od industrijski razvijenih zemalja.
4. Sezonalnost turističkih tokova izaziva "zlatnu turističku groznicu i kampanju", a ova opet difuziju plaća po različitim osnovama radno aktivnog domicilnog i izvandomicilnog stanovništva, što se sve nepovoljno odražava na glavne poslove i zanimanja.
5. Tempo razvoja turizma izaziva fluktuaciju radne snage iz drugih sektora, posebice poljoprivrede i male privrede. Napuštaju se poljoprivredna područja, što ima velike ekonomske i druge negativne posljedice.
6. Turizam postaje faktor brzog i lakog zgrtanja novca.
7. Posebice neke uniformirane vrste turizma i pojedini smještajni kapaciteti (primjerice socijalni turizam, autokamping, kampovi i kućna radinost...) imaju relativno nizak stupanj iskorištenosti kapaciteta, što se onda odražava na relativno smanjene ekonomskih efekata turizma.
8. Vezujući se putem "paket aranžmana" za turističke agencije, masovni turizam "ostavlja" ponekad u drugom planu tzv. individualnog gosta, koji, po svim pokazateljima, ostvaruje u kvantitativnom i kvalitativnom pogledu čak i značajnije privredne učinke.
9. Turizam izaziva probleme izvansezonske zaposlenosti.
10. Turizam često pogoduje skoku u tercijarnu i kvartarnu sferu, čime zapostavlja primarni i sekundarni sektor, a naročito tradicionalne djelatnosti. (Jadrešić, 2000., str. 265)

### **5.3. Analiza suvremenih tendencija u razvoju hrvatskog turizma**

Dva su glavna čimbenika koji utječu na razvoj hrvatskog turizma i njegovih suvremenih tendencija:

- suvremene tendencije u razvoju europskoga turizma,



- kao i mogućnosti daljnje afirmacije Hrvatske kao jedne od vodećih turističkih europskih zemalja. (Vuković, 1997., str. 311)

Suvremenim tendencijama u razvoju europskoga turizma može se pristupiti s kvantitativnog i kvalitativnog aspekta. Dok se one kvantitativne odnose na nacionalna turistička kretanja, kvalitativne se temelje na promjenama turističke ponude i potražnje, konkurenciji, formiranju cijena, razini potrošnje po pojedinim europskim zemljama, novim turističkim trendovima europskih turista, kao i na novim turističkim potrebama determiniranim suvremenim i novim turističkim oblicima putovanja, potom na europskim standardima, ostvarenju što veće kvalitete u turizmu te njegova održivoga ekonomskoga i prirodnoga razvoja i sl. (Vuković, 1997., str. 315)

Suvremene tendencije u razvoju europskog turizma su:

- kontinuirani porast turističkog prometa (dolazaka i noćenja) uz povremene oscilacije
- povećanje smještajnog kapaciteta, diferencijacija, brendiranje na strani turističke ponude te prilagodba turističkoj potražnji kroz selektivni turizam (npr. kroz individualiziranu uslugu u ruralnom turizmu) te sve više last minute rezervacija
- rastuća konkurencija na globalnom tržištu (sve veći broj novih turističkih destinacija po nižim cijenama: Turska, Bugarska, Portugal, Cipar itd.)
- visoka razina potrošnje i financijskih rezultata od turizma, prvenstveno u Španjolskoj (75 mlrd. dolara), pa Francuskoj (60 mlrd. dolara), Ujedinjenom Kraljevstvu, Italiji i Njemačkoj uz njemačke rezidente kao najveće potrošače
- nove turističke destinacije s perspektive intenziteta turizma (broj noćenja rezidenata i nerezidenata određene države u odnosu na broj stanovnika) i kvalitete turističke usluge, prvenstveno sredozemna odredišta Hrvatske, Malte i Cipra s 22, 21 i 20 noćenja po stanovniku, koje slijede Austrija, Grčka i Španjolska s 14, 11 i 10 noćenja po stanovniku
- održivi razvoj turizma

Preduvjeti razvoja turizma u Hrvatskoj bile su određene strukturalne promjene u hotelijersko-turističkom gospodarstvu (povećanje smještajnog kapaciteta), implementacija europskih standarda u kvaliteti hotelijersko-turističkih usluga, te članstvo u Europskoj uniji. (Vuković, 2000., str. 325)

Suvremene tendencije u razvoju hrvatskog turizma su:

- Kontinuirani porast turističkog prometa s najvećim brojem noćenja i dolazaka turista iz Njemačke, Austrije, Poljske i Slovenije, koji su ostali dominantni gosti i u razdoblju pandemije korona virusa, pa se u 2021. u odnosu na 2020. broj njihovih noćenja povećao prema sljedećim podacima: Njemačka (+84,9%), zatim Poljska (+48,9%), Slovenija (+29,3%) i Austrija (+188,5%)
- u usporedbi s 2017., u 2018. g. je ostvaren najveći porast broja hotela s četiri zvjezdice, dok najveći broj dolazaka i noćenja turista od 2010. ostvaruju apartmani
- najveće izdatke u destinaciji ostvaruju hotelski gosti, a potom gosti u privatnom smještaju i kampovima; najveći dnevni izdaci prema zemlji porijekla gostiju odnose se na goste iz SAD-a i Kine
- najbolji financijski rezultati od turizma ostvareni su u 2021. god. kada su u prvih devet mjeseci iznosili oko 8. 268 mlrd. eura što je 8.7 mlrd. dolara, tj. 88 posto prihoda ostvarenih u 2019. g.
- Najposjećeniji gradovi u 2018. g. su: Zagreb, Dubrovnik, Split, Rovinj, Zadar, Poreč, Umag, Opatija, Pula i Medulin. U 2020. g. u odnosu na 2019., najviše turističkih noćenja ostvareno je u Rovinju (1,75 mil. noćenja, manje za 54,5%), Poreču (1,2 mil. noćenja, manje za 81,0%), Crkvenici (971,1 tis. noćenja, manje za 46,8%), Zadru (823,0 tis. noćenja, manje za 59,3%), Splitu (811,9 tis. noćenja, manje za 70,3%), Zagrebu (780,0 tis. noćenja, manje za 70,4%) i Dubrovniku (776,0 tis. noćenja, manje za 81,9%).
- Sve važnije postaje društveno odgovorno ponašanje (prema svim poslovnim partnerima), uključujući održivi razvoj (uvažavajući ekonomske, društvene, ekološke i kulturne vrijednosti destinacije), osobito u vidu eko turizma (turizam koji ne narušava izgled i čistoću okoline, ili pak koristi obnovljive izvore energije)

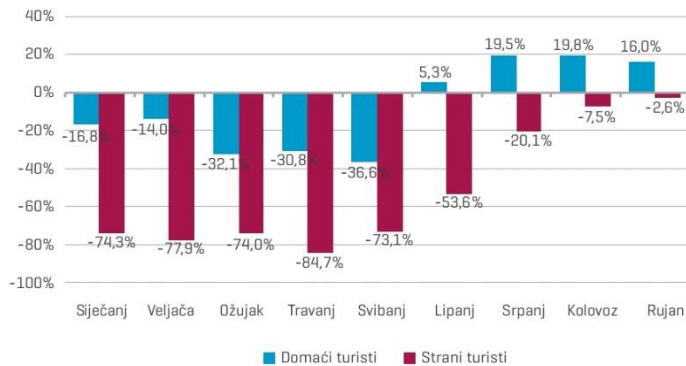
#### 5.4. Analiza mogućnosti hrvatskog turizma u uvjetima pandemije korona virusa koji uzrokuje bolest Covid-19

Proglašenje pandemije bolesti COVID-19 početkom 2020. godine postavilo je nove uvjete života i poslovanja u cijelom svijetu. Izuzev Švedske i Turkmenistana, mnoge su se države odlučile na stroge mjere: karantenu, ograničenje putovanja i trgovine, što je prouzročilo pad potrošnje (od ožujka od kraja 2020. godine iznos fiskaliziranih računa za sve djelatnosti -trgovinu, ugostiteljstvo, smještaj je pao za 17% u odnosu na isto razdoblje 2019.), a potom i recesiju. Otkazivanje putovanja osobito je utjecalo na sektor turizma. Republika Hrvatska na razini EU ima najviši udio turističkih prihoda u BDP-u., koji se s 18,3% i 21%, u 2018. i 2019. smanjio na 8,9% i 15,8% u 2020. i 2021. Zahvaljujući intervenciji Vlade RH s mjerama za pomoć gospodarstvu pogođenom virusom: otpis poreza i doprinosa tvrtkama s padom većim od 50%, odgodu predaje financijskog izvješća, pomoć turizmu, hotelima itd.; kao i boljoj turističkoj sezoni od očekivane u postojećim uvjetima, hrvatski je turizam uspješno prebrodio dvije neizvjesne godine. U 2020. ostvareno je 7,7 milijuna dolazaka i 54,4 milijuna noćenja turista (tablica 6.), što je 62% manje dolazaka i 50% manje noćenja turista u odnosu na 2019. U 2021. nastavlja se značajan rast turističkog prometa s 13,8 milijuna dolazaka i 84,1 milijuna noćenja, što je 33% manje dolazaka i 23% manje noćenja s obzirom na 2019. g.

Tablica 6. Dolasci i noćenja prema vrstama objekata u kojem turisti borave na razini RH

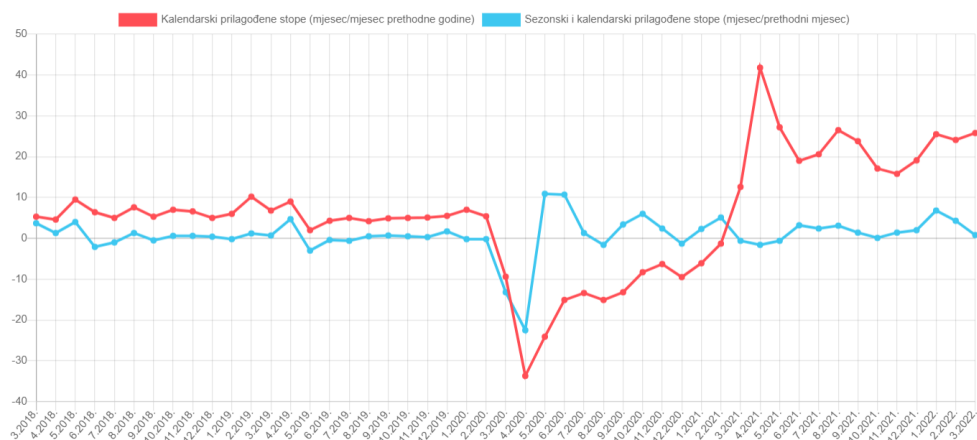
Vrsta objekta	01.01.-31.12.2020		Mjesečni indeks	
	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja
Hoteli	1.926.725	6.995.782	24	27
Kampovi	1.256.945	8.818.541	44	47
Objekti na OPG-u	19.942	81.015	62	73
Objekti u domaćinstvu	3.192.731	22.327.818	47	57
Ostali ugostiteljski objekti	671.118	3.312.958	34	42
Ostalo	1.329	7.325	10	10
Restorani	1.388	3.166	23	30
<b>Ukupno komercijalni smještaj</b>	<b>7.070.178</b>	<b>41.546.605</b>	<b>36</b>	<b>45</b>
Nekomercijalni smještaj	456.066	11.201.859	89	85
Nautika	235.473	1.646.346	44	46
<b>UKUPNO</b>	<b>7.761.717</b>	<b>54.394.810</b>	<b>38</b>	<b>50</b>

Izvor: <https://www.dalmacija.hr/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=1746&articleid=35334&documentid=10658>



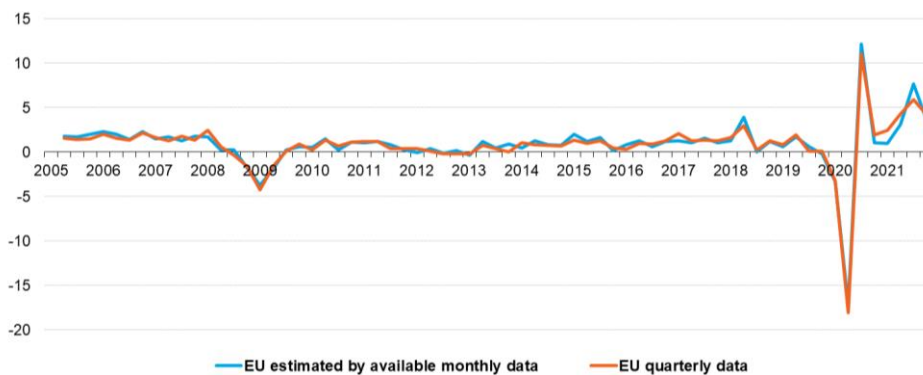
Slika 10. Stopa promjene broja noćenja domaćih i stranih turista od siječnja do rujna 2021. u odnosu na isto razdoblje 2019. godine, u %, Izvor: [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa\\_turizam\\_studeni\\_2021.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_turizam_studeni_2021.pdf)

Nakon značajnog pada broja noćenja i domaćih i stranih turista zabilježenog tijekom prvih pet mjeseci 2021. g., u narednim mjesecima uslijedilo ublažavanje pada (slika 10.). Takva situacija dovela je i do porasta promete od uslužnih djelatnosti (koji je u veljači 2021. ostvario mjesečni porast od 0,8%, čime je prekinut njegov uzastopni pad od pojave pandemije bolesti COVID-19). Nakon razdoblja oscilacija, u ožujku 2022. postignut je i kontinuirani porast na godišnjoj razini od 25,8 % (stopa porasta u odnosu na ožujak prethodne godine, slika 11.). Kada se ukupno kretanje prometa od uslužnih djelatnosti RH uspoređi s onim 27 članica EU dolazi se do zaključka da im je zajednički drastičan pad u drugom tromjesečju 2020. g., uzimajući u obzir cijelo vrijeme trajanja pandemije. Tijekom ožujka i svibnja 2020. većina hotela, barova, restorana, kafića bila je zatvorena zbog mjera izolacije, ograničenja putovanja ili nepovjerenja potrošača. Tijekom drugog tromjesečja 2020. promet sektora u EU pao je za 63,25% u odnosu na drugo tromjesečje 2019. Iako je uočen blagi oporavak tijekom trećeg tromjesečja 2020., promet je ostao otprilike 44% manji nego tijekom trećeg tromjesečja 2019. u EU27. (<https://www.hotrec.eu/newsletter/live-from-brussels-issue-n101/q2-and-q3-2020-figures-show-sharp-decline-in-hospitality-employment-and-turnover/>)



Slika 11. Procjenjena stopa promjene prometa od uslužnih djelatnosti, Izvor:

[https://web.dzs.hr/Hrv/Covid-19/usluzne\\_djelatnosti.html](https://web.dzs.hr/Hrv/Covid-19/usluzne_djelatnosti.html)



Slika 12. Tromjesečne stope promjene prometa usluga za EU, izračunate na temelju dostupnih mjesečnih podataka i na temelju potpunih tromjesečnih podataka, sezonski prilagođeno (mjesec/prethodni mjesec),

Izvor: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Services\\_turnover\\_index\\_overview#Monthly\\_service\\_turnover\\_data](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Services_turnover_index_overview#Monthly_service_turnover_data)

Čimbenici koji su išli u prilog povoljnim turističkim rezultatima u vrijeme pandemije su:

- pojačane promotivne aktivnosti od strane Hrvatske turističke zajednice kroz pozivne oglašivačke kampanje, prvenstveno informativnog karaktera na tržištu Njemačke, Austrije, Velike Britanije i Italije obzirom da je riječ o vrlo važnim tržištima za hrvatski turizam na kojima se Hrvatska nalazila na popisu sigurnih zemalja. Uz to, Hrvatska se našla i u brojnim utjecajnim svjetskim časopisima, koji je spominju kao sigurnu destinaciju za odmor pa je tako i časopis Forbes uvrstio Zagreb, Rijeku i Cavtat među 20 najsigurnijih i najboljih europskih destinacija za post korona putovanja i turizam
- Hrvatskoj je u prilog išao i takozvani sindrom blizine doma koji označava smanjenu sklonost putovanjima daleko od doma u vremenima krize i neizvjesnosti. Blizina nekih od najjačih emitivnih tržišta te dostupnost dolaska osobnim vozilom na destinaciju doprinijela je višim stopama dolazaka i noćenja turista.
- dobro organiziran javno zdravstveni sustav, zahvaljujući kojem se pandemija držala pod kontrolom: zdravstveni i turistički djelatnici bili su predvodnici u cijepljenju, koje je bilo besplatno uz uvođenje covid potvrda u javnim i državnim ustanovama (Benko, Krstanović i Sovulj, 2022., str. 16)

## **6. SUVREMENI MENADŽMENT U UVJETIMA GLOBALNOG POSLOVANJA**

Različito globalnih procesa predstavlja nove prilike, ali i izazove u poslovanju. Zahvaljujući djelovanju različitih organizacija na području ekonomije, trgovine, sigurnosti i mira te njihovih pravnih okvira, 21. st. podrazumijeva međunarodnu suradnju. Poduzeća dobivaju priliku međunarodnog konkuriranja, ali često nailaze na različite kulturalne prepreke: stavove, vjerovanja, navike, običaje, tradicije i odnos prema novim tehnologijama i obrazovanju. Izazov je upravo u istraživanju i prilagodbi navedenim sastavnicama kulture, jer je u protivnom poslovni neuspjeh vrlo izvjestan. Jedan od brojnih primjera takvih neuspjeha je i pokušaj prodora poznatih kozmetičkih tvrtki na japansko tržište ulažući golemu sredstva u promociju svojih proizvoda. Razlog tome bio je u nepoznavanju vrijednosti i potreba ljudi u tim kulturama, tj. u ovom slučaju sklonosti primjene vlastitih tretmana i proizvoda za uljepšavanje. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić; 2008; str. 397)

Globalizacija gospodarstva predstavlja ekonomsko djelovanje u globalnim razmjerima. Njezini najznačajniji učinci su: nezaustavljiv porast trgovine i investiranja (povećani financijski tokovi), stvaranje jedinstvenog svjetskog tržišta i transnacionalno integrirane proizvodnje. Sve to zahtijevalo je promjene menadžmenta. Suvremeni menadžment se nalazi pred novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju novog – suvremenog menadžera čija se umijeća kreću u rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja potrebnih za poslovni uspjeh, preko interpersonalnih i komunikacijskih i grupnih vještina ophođenja s ljudima, do specifičnih vještina upravljanja promjenama. Kako bi što više poslovnih pothvata bilo uspješno, menadžment je morao napustiti svoj nekadašnji kontekst stjecanja moći i danas se nalazi u “razdoblju prilagodbe”. Menadžer koji zna i koristi menadžerske vještine u međusobnom pristupu može stvoriti lanac uspjeha koji uključuje sve dionike tj. poslovne partnere. Jedno od osnovnih obilježja organizacija koje posluju na globalnom tržištu njihov je odnos prema svjetskom tržištu kao prema jedinstvenoj cjelini, orijentiranost na timski rad, usredotočenost na zaposlenike i potrošače, te stalno praćenje najnovijih informacijskih i tehnoloških dostignuća. Upravljanje poslovnim timovima ujedno je i jedan od najvećih izazova suvremenog menadžmenta. (Bedeković i Golub; 2011., str. 58, 59 )

## 6.1. Evolucija pristupa prema suvremenom menadžmentu

Pojam menadžment (eng. manage: upravljati) počeo se sve više upotrebljavati u 20. stoljeću te predstavlja ujedno i fenomen 20. stoljeća, a odnosi se na vještinu upravljanja pomoću ljudi radi efektivnog (izbora ključnih ciljeva i njihova ispunjenja) i efikasnog (ekonomičnog) postizanja organizacijskih ciljeva koja uključuje: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje organizacijskih resursa. U počecima pojave menadžmenta, kada se proizvodilo u malim serijama u kućnoj radinosti, fokus je bio na nekvalificiranim radnicima (koji nisu raspolagali potrebnim vještinama ili ih nisu imali u dovoljnoj mjeri) i obavljanju zadataka. Do prekretnice dolazi 1867. godine kada Siemens zapošljava prvog fakultetski obrazovanog inženjera. Uvedene su edukacije radnika, poslovi su se počeli delegirati, te razbijati na manje zadatke koji su se vrlo brzo mogli svladati. Danas je osnovni zadatak menadžmenta priučiti ljude da rade zajedno te vođeni istim ciljevima, interesima i vrijednostima obavljaju zadane zadatke i prilagođavaju se promjenama. (Trstenjak, Kukovec; 2018.; str. 1)

Suvremeni pristupi i koncepti menadžmenta nastali su na temeljima klasičnih (tradicionalnih) pristupa. U tom kontekstu osobito je značajan doprinos Fredericka Taylora (1856.-1915.) i Henria Fayola (1841.-1925.). Taylor je uviđao da novi (tvornički) način proizvodnje zahtijeva drugačije upravljanje. U svojoj teoriji znanstvenog (industrijskog) menadžmenta naglašavao je potrebu planiranja zadataka (kroz analizu pokreta koji su za to potrebni kako bi razradio najučinkovitiji način njihova obavljanja), definiranja pravila, obuke radnika, pružanja odgovarajućih radnih uvjeta, suradnje menadžmenta i radnika; ipak bilo je nužno mijenjati takav način upravljanja jer je svaka organizacija drugačija i takva univerzalna pravila nisu bila rješenje. Poboljšanja je uveo Henri Fayol, poznat i kao otac suvremenoga menadžmenta. Definirao je 14 načela menadžmenta koja ne vrijede samo za odjel proizvodnje već i za cijelo poduzeće (npr. načelo podjele rada, načelo autoriteta i odgovornosti, jedinstva zapovijedanja, osjećaja zajedništva itd.), definirao funkcije menadžmenta: predviđanje (planiranje), organiziranje, naređivanje (kadrovanje i dodjela zadataka), koordiniranje (vođenje), kontroliranje. (Rupčić, 2018., str. 28)



Tradicionalni pristupi menadžmentu bili su usmjereni na interne dimenzije poslovanja s ciljem postizanja što većeg stupnja produktivnosti i efikasnosti.

Pristupe menadžmentu moguće je podijeliti na:

- klasični pristupi - temeljili su se na činjenici da je menadžment moguće sagledati kao znanstveno utemeljenu praksu koju je moguće istraživati, izmjeriti te potom unaprijediti i dobiti točno određeni rezultat, nazivaju se i mehanicistički
- bihevioralni pristup - temeljio se na razumijevanju ljudskog ponašanja, utvrđivanju ljudskih potreba te oblikovanju pozitivnoga stava prema radu i dobrih međuljudskih odnosa (prvenstveno kroz razumijevanje ljudskog ponašanja, motiviranje i ukidanje strogih i pretjeranih hijerarhijskih odnosa)
- kvantitativni pristup - temeljio se na primjeni matematičkih i statističkih postupaka, odnosno kvantitativnih tehnika. Najznačajnije metode: linearno programiranje i statističke metode koje su korištene prilikom kontrole kvalitete. Pridonio je razvoju operacijskog menadžmenta (optimalizacija u područjima proizvodnje te distribucije i transporta).
- pristupe na kojima se temelji suvremeni menadžment – sustavski pristup (poduzeće i menadžment su sustavi koji ovise o promjenama u jednom ili više podsustava, a ujedno su dio šireg sustava – ekonomskog, društvenog, poslovnog; temelji se na metodi sinteze za razliku od metode analize prehodnih pristupa, tj. naglašena je otvorenost naspram zatvorenosti sustava kroz razmjenu informacija) i kontingencijski pristup (preuzima obilježja klasičnog univerzalnog pristupa H. Fayola i situacijskog pristupa, prema kojem se svaka situacija smatra jedinstvenom i stoga je nemoguće identificirati upravljačke smjernice; menadžment ovisi o okolnostima; moguće je definirati upravljačke smjernice za pojedine kategorije situacija, pretpostavlja i sustavski pristup, tj. ovisnost o različitim internim i eksternim varijablama: zrelo ili malo poduzeće, nova tehnologija, krizne situacije, konkurencija itd. (Rupčić, Suvremeni menadžment, str. 46)

## 6.2. Međukulturalni i međunarodni menadžment

Poslovna suradnja između različitih kultura podrazumijeva međukulturalno upoznavanje i razumijevanje. To je dugotrajan proces istraživanja i prilagodbe novim tržištima, a može utjecati na sve aspekte menadžmenta: opći pristup menadžmentu, sve funkcije menadžmenta, menadžerski stil i tip vodstva, način organiziranja, organizacijsku kulturu, poželjne osobine vođa itd. Polazište komparativnih istraživanja kulture trebaju biti vrijednosti, kao srž kulture i kao glavni čimbenik odnosa čovjeka prema samom sebi i drugima, društvu i prirodi. Iz različitih vrijednosti proizlaze i različiti oblici ponašanja, koja treba imati u vidu kako poslovna komunikacija ne bi bila izvor sukoba i međusobnog nerazumijevanja. Kao primjer navedenog istaknut će se kulturne vrijednosti SAD-a, Japana i arapskih zemalja, koje rezultiraju različitim karakteristikama pojedinaca, tj. oblicima njihova ponašanja :

- SAD: sloboda, neovisnost, samopouzdanje, ravnopravnost, individualizam, konkurencija, djelotvornost, točnost, izravnost, otvorenost
- Japan: pripadanje, grupni sklad, kolektivnost, dob/seniorstvo, grupni konsenzus, suradnja, kvaliteta, strpljenje, neizravnost, posredovanje
- arapske zemlje: obiteljska sigurnost, obiteljski sklad, roditeljsko vođenje, dob, autoritet, kompromis, odanost, strpljenje, neizravnost, gostoljubivost

U tom kontekstu Amerikanci se često smatraju: vrlo neformalnim (skloni su postupati s ljudima jednako i onda kad postoje velike razlike u dobi i socijalnom položaju), izravni su (ne okolišaju, što se nekima čini otresitim ili čak neuljudnim ponašanjem), skloni su natjecanju (stranci ih smatraju agresivnim ili arogantnim), neovisni su i individualisti (visoko vrednuju slobodu i smatraju da pojedinac može oblikovati i kontrolirati vlastitu sudbinu), ne vole šutnju (ne podnose stanke u konverzaciji) itd. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić; 2008; str. 401.)

Postoje razlike u menadžmentu različitih zemalja, npr.:

- SAD - znanstveni menadžment (temelji se na profesionalnom znanju i motiviranju menadžera; efikasnosti procesa, ljudi, ali osobito menadžera koji su vrlo cijenjeni; dvojni lanac zapovijedanja),
- Francuska - administrativni menadžment (jedinствен lanac zapovijedanja, određeni raspon kontrole i visoko hijerarhijska organizacija koja nije fleksibilna, a stav menadžera je u superiornosti)

- Njemačka - način upravljanja prema teoriji birokracije (organizacija je sustav u kojem vladaju jasno definirane funkcije i pravila postupanja; najveći postotak osoblja je u produktivnim, a najmanji u vodstvenim ulogama; menadžer predstavlja učitelja i uzora, menadžment kao profesija nije prihvaćen). (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić; 2008; str. 429)

Uz razumijevanje složenosti odnosa među kulturama kao pretpostavke međukulturalnog menadžmenta, na menadžerima je i da razumiju različite ekonomske, zakonodavne, političke i društveno-kulturne sustave na međunarodnim tržištima. Kvalitetan međunarodni menadžment omogućuje prepoznavanje i iskorištavanje prilika te razumijevanje prijetnji vezanih uz te čimbenike.

Vrste organizacija s obzirom na razinu međunarodnih aktivnosti:

- domaće organizacije: djeluju unutar jedne zemlje, bilo da kupuju sirovine i materijale za proizvodnju svojih proizvoda/usluga ili ih prodaju, te samo povremeno nabavljaju ili plasiraju svoje proizvode na inozemna tržišta
- međunarodne organizacije: usmjerene su prije svega na neku nacionalnu ekonomiju, no imaju stalne i znatne međunarodne transakcije, jer velikim dijelom nabavljaju resurse i/ili prodaju svoje proizvode/usluge izvan domicilne zemlje
- multinacionalne organizacije: intenzivno djeluju u mnogim zemljama svijeta, tako što kupuju sirovine, pozajmljuju novac, proizvode i prodaju svoje proizvode/usluge na svjetskom tržištu te po pravilu više od trećine prodaje ostvaruju izvan domicilne zemlje
- transnacionalne/globalne organizacije: nastaju kad međunarodno poslovanje multinacionalnih kompanija postaje sve više globalno, tj. kada se one više ne mogu identificirati s njihovom zemljom podrijetla ili sa zemljom u kojoj se nalazi njihovo glavno sjedište; menadžment im čine ljudi iz različitih zemalja. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić; 2008; str. 463.)

## 7. MENADŽMENT GLOBALNIH RIZIKA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Hotelska industrija osobito je pogođena globalnim rizicima, prvenstveno u smislu neočekivanih ekonomskih, političkih ili zdravstvenih kriza. Kada se razmatra opseg njihova djelovanja, prirodne katastrofe (potresi, erupcije vulkana, tsunamiji, poplave, požari), promjene u okolišu (npr. izlivanje nafte u more) i tehnološki događaji (npr. kibernetički napadi) mogu utjecati na zapošljavanje, realizaciju investicija i uvoz, o kojem ovisi globalna ekonomija. Kada se takvi slučajevi dogode hotelsko poslovanje može biti znatno otežano, ali se ipak ne zaustavlja ili se oporavlja brže od mnogih drugih gospodarskih aktivnosti. Menadžment takve krize ne može spriječiti, ali može smanjiti njihov utjecaj na poslovanje poduzeća kroz aktiviranje multidisciplinarnog tima za minimiziranje rizika.

Prema Coombsu & Holladaju (2006.) potencijalna kriza prijetnja je brendu i reputaciji organizacije te spremnost na krizu (upravljanje rizicima) i izgradnja pozitivne reputacije prije krize pomaže u zdravom i brzom donošenju odluka u takvim uvjetima. Prema studiji koju su proveli Parnell i drugi (2010.) važne varijable organizacijske krizne spremnosti su: prethodna krizna iskustva, organizacijska komunikacija, pozitivna organizacijska kultura, organizacijsko planiranje i dostupnost resursa koji bi mogli pomoći u prevenciji krize. S obzirom da su veće organizacije složenije i zahtijevaju integraciju i koordinaciju odjela u svrhu planiranja, karakterizira ih i veća menadžerska svijest i spremnost na krize. (Labaš, 2017., str. 78, 79, 80)

Primjeri uspješnog upravljanja globalnim rizicima:

1. Buckley i sur. (2015) spominju klimatske promjene i povezane opasnosti kao prvi izazov za rast turizma u cijelom svijetu. Globalna katastrofa podrazumijeva da je 10 ili više ljudi smrtno stradalo u nekom događaju i da je prijavljeno 100 ili više povrijeđenih ljudi, nakon čega se proglašava izvanredno stanje ili se upućuje poziv za međunarodnu pomoć. U svijetu se svake godine registriraju 344 globalne katastrofe. Austrija kao destinacija s izvanrednim ruralnim, planinskim i zimskim turizmom, u svoj vrijednosni lanac uključuje maksimalan broj dodatnih proizvoda, usluga i aktivnosti. Zahvaljujući proaktivnom stavu u odnosu na prirodne rizike, dugoj tradiciji njihove identifikacije i procjene koja je započela 1884. osnivanjem agencije za planinske rizike te sigurnosnim građevinskim mjerama, u Austriji nije potrebno više od nekoliko dana da se

krizna situacija stavi pod kontrolu. Prekid poslovanja nakon prirodnih katastrofa (u vezi s planinskim rizicima: lavine, klizišta, klizišta tla ili blata, odroni i poplave) događa se u ograničenom području, a turisti se za to vrijeme mogu odvesti i u druga turistička odredišta u blizini. Područja na koja se odnose ograničenja prikazuju se kao žuta i crvena područja, što podrazumijeva strogu zabranu bilo kakvih građevinskih aktivnosti. Za svaku konstrukciju se provode procjene utjecaja okoliša i tek se tada pristupa gradnji i realizaciji skupocjenih sigurnosno-konstruktivnih mjera. Procjena rizika poplave se od 2007. provodi putem online programa, koji je osobito koristan poduzetnicima i pojedincima u pravovremenom reagiranju. (Breiling, 2016., str. 11, 21)

2. Kraj 2009. g. zabilježen je kao početak svjetske ekonomske krize i recesije, čiji uzrok je financijski slom (slom tržišta hipotekarnih kredita) u SAD-u 2008. godine. Potencijalni rizici, a kasnije i simptomi nadolazeće krize bili su u potpunosti zanemareni, jer se očekivala samoregulacija tržišta, bez intervencije države. Simptomi krize bili su: pogoršanje opće ekonomske klime (smanjenje stope investicija banaka) i nestabilnost financijskog sektora SAD-a. Razlog tome je u deregulaciji financijskog tržišta koja je pogodovala uvođenju niza rizičnih inovacija – npr. kupnja vrijednosnica bez uplate pune cijene uz rizik njihove promjene što je dalje utjecalo na smanjenu mogućnost otplate drugih kredita dužnosnika zbog čega banke smanjuju kapital i davanja kredita; smanjenje stope progresivnog poreznog opterećenja, politika niskih kamatnih stopa i bankroti fondova kao što je bankrot Long-Term Capital Managementa 1998. – kriza bankarskog sektora. U nepovoljnoj situaciji našle su se europske i azijske zemlje koje su ulagale svoj kapital na američko tržište. (Mlikotić, 2010., str. 84)

U Hrvatskoj su se prve mjere Vlade za suzbijanje krize počele provoditi u listopadu 2008. g. kada je podignut iznos jamčenih depozita građana sa 100 000 na 400 000 kuna, čime je osigurana stabilnost banaka. Ipak Hrvatska je 2009. ostvarila uspješnu turističku sezonu, koja je nadmašila tadašnja očekivanja. Cilj koji je postavljen za turističku godinu 2009. je ostvarenje što manjeg minusa i bolje pozicije od konkurencije. (Mlikotić, 2010., str. 90)

Potencijalna kriza u turizmu se spriječena je intervencijom Ministarstva turizma s ciljem maksimalnog smanjivanja negativnih učinaka globalne gospodarske krize kao i drugih negativnih trendova na međunarodnom tržištu:

- provedene su Vladine mjere Akcijskog plana za turizam za 2009. godinu usmjerene na smanjenje izdataka u turističkom sektoru na razini države i na lokalnoj razini, kao i na olakšavanje procedura kojima su izloženi strani turist prilikom dolaska i boravka u našoj zemlji
- redovito su održavane sjednice užeg Povjerenstva za praćenje turističke godine radi pravovremene detekcije propusta ili novih negativnih trendova i donošenja adekvatnih mjera za njihovo ublažavanje
- Ministarstvo turizma je financijski podržalo: brojne projekte za razvoj turizma u turistički nerazvijenim područjima, „Program poticanja izrade suvenira“, „Program razvoja turizma na selu“, izgradnju i uređenje manjih smještajnih objekata (posebno hotela) odobrenjem 24 kredita, sufinancirano je obrazovanje kadrova u turizmu kroz dodjelu stipendija učenicima i studentima, potporu srednjim strukovnim školama itd.
- poboljšane su promidžbene aktivnosti: posredstvom tiskovnih medija; u suradnji s emitivnim PR agencijama; putem internetskog, televizijskog i radio oglašavanja; brošura, plakata i sl. (<https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/100324-vrh-01a-analiza-09.pdf> )

## **7.1. Uloga transnacionalnih korporacija u turizmu**

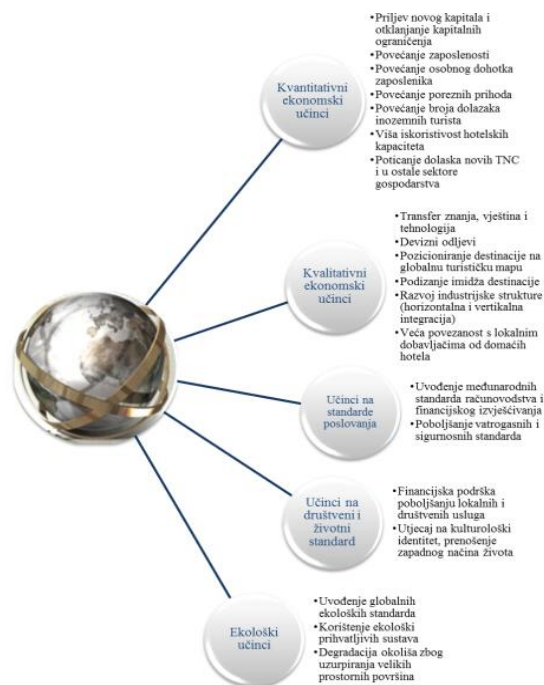
Od početka 19. st. (tj. Industrijske revolucije) u svijetu je prisutan trend globalne ekspanzije i gospodarskog razvoja supranacionalnih grupacija (multinacionalnih i transnacionalnih korporacija). Utječu na svjetsko gospodarstvo na način da: sačinjavaju većinu međunarodne trgovine, zapošljavaju stotine tisuća ljudi ('otimaju' najbolje osoblje domaćim hotelima i sposobniji su zadržati ga na dulje vrijeme), ulažu velike svote novca u nove tehnologije itd.

Konkurentske prednosti transnacionalnih korporacija (aviokompanije, globalni hotelski lanci, lanci restorana i zabavne korporacije) su: povlašteni pristup kapitalu ili iz svojih vlastitih rezervi (učinak ekspanzije) ili na financijskim tržištima, neutraliziranje marketinških troškova (npr. prednosti međunarodno poznatih brandova), smanjenje nesigurnosti na međunarodnim turističkim tržištima diverzifikacijom prisutnosti na različitim tržištima, pri ulazu na novo inozemno tržište imaju mogućnost iskoristiti specifično znanje vezano uz

sektor koje su stekle negdje drugdje itd. Glavni učinci transnacionalnih korporacija u turizmu su:

- kvantitativni učinci: prvenstveno priljev novog kapitala uslijed otklanjanja kapitalnih ograničenja; koji omogućuje veći broj dolazaka, povećanje zaposlenosti i prihoda uslijed kvalitetne i diverzificirane ponude uz posredstvo globalnih distribucijskih mreža
- kvalitativni učinci: pozicioniranje destinacije na globalnu turističku mapu te poboljšanje imidža destinacije, jer kroz uključivanje korporacija u marketinšku i promocijsku aktivnost povećava se svijest o destinaciji. Uz to, transnacionalne korporacije mogu prenijeti i tzv. najbolju praksu, tj. potrebno znanje, ideje, vještine, tehnologiju i opremu.

Transnacionalne korporacije osobito su značajne za zemlje u razvoju i manje razvijene zemlje, koje bez izravnih inozemnih ulaganja ne raspolažu dostatnim početnim kapitalom (utječu na BDP, zaposlenost, prihode itd.). (Nikšić Radić i Lukinić, 2014., str. 57/59)



Slika 13. Učinci turističkih transnacionalnih korporacija, Izvor: Radić Nikšić, M. i Lukinić, M., 2014., str.

## 7.2. Prednosti transnacionalnih korporacija u upravljanju rizicima

Transnacionalne korporacije uključene su u proces globalizacije mnogo više nego manja lokalna poduzeća. Raspolazu značajnim kapitalom (financijskim sredstvima, znanjem i tehnologijom) što im omogućuje prepoznatljivost i vrijednu poziciju na globalnoj turističkoj mapi. Globalizacija predstavlja ključnu stavku povećanje tržišnog udjela, gušenja konkurencije i postizanje globalne dominacije postojećih međunarodnih kompanija. U upravljanju rizicima globalizacije, treba pronalaziti rješenja vodeći se upravo mogućnostima same globalizacije:

- poboljšanje vatrogasnih i sigurnosnih standarda
- uvođenje globalnih ekoloških standarda uz korištenje ekološki prihvatljivih sustava
- financijska podrška poboljšanju lokalnih i društvenih usluga (npr. Valamarovi hoteli i kampovi su u destinacijama Poreč, Krk, Rab, Makarska i Dubrovnik donirali namirnice i ostale potrepštine gradskim uredima Crvenog križa i pučkim kuhinjama, kao i financijska sredstva nacionalnim i županijskim stožerima, sustavu civilne zaštite i zdravstvenom sustavu, prvenstveno u svrhu pružanja potpore potrebitima i suzbijanja daljnje pandemije koronavirusa 2020. g. Uz to, Valamar je Općoj bolnici Dubrovnik osigurao smještaj za djelatnike bolnice u 12 mobilnih kućica) (Nikšić Radić i Lukinić, 2014., str. 57/59)

Za razliku od globalnih hotelskih lanaca, mali/lokalni hoteli mnogo teže nailaze na financijsku podršku, a nakon većih propusta u poslovanju teško mogu popraviti svoju reputaciju, npr. 2019. lavina je zatrpala talijanski skijališni hotel Rigopiano, što je dovelo do smrti 29 osoba i prestanka njegova poslovanja. Za usporedbu, nakon tragedije s 1000 žrtava uslijed terorističkog napada 2017. g. u hotelu Mandalay Bay (Las Vegas) hotelskog lanca MGM Resorts International, hotel je uveo nove mjere za upravljanje sigurnosnim rizicima kako boljim nadzorom ponašanja samih gostiju, postavljanjem skenera za prtljage, zapošljavanjem dodatnih zaštitara i ulaganjem dodatnog novca u financiranje sigurnosti te je tako postavio novu garanciju za uspjeh. Dodatno, hotelski lanac Starwood (podružnica jednog od najvećih svjetskih hotelskih lanaca Marriott) je 2018. izvijestio da su hakeri ukrali osobne podatke oko 339 milijuna njihovih gostiju (imena, e-mail adrese, brojeve telefona, brojeve putovnica, informacije o dolascima i odlascima u hotele, VIP statusu te broj članstva u programima vjernosti). Iako im je dodijeljena kazna od 20.450.000 eura, zbog implementacije prikladnih tehničkih i organizacijskih mjera za zaštitu osobnih



podataka kao i značaja samog brenda (oznake/imena koji znače prepoznatljivost i kvalitetu) hotel nije stagnirao.

## 8. ZAKLJUČAK

Upravljanje rizicima omogućuje spriječavanje moguće krize na maksimalno profesionalan i sofisticiran način. Dužnost je i odgovornost svakog poduzeća imati odgovarajući multidisciplinarni tim koji će voditi računa o upravljanju rizicima u svoju korist, tj. njihovom smanjenju i svođenju na minimum. Već od samog početka životnog vijeka poduzeća potrebno je implementirati protukrizne mjere, koje se odnose na: utvrđivanje konteksta, identifikaciju, analizu, procjenu, tretiranje rizika (strategija upravljanja rizicima), njihov nadzor i kontrolu, uključujući komunikaciju i konzultiranje kroz čitavo poduzeće.

Globalizacija kao suvremeni fenomen povezivanja država ima svoje prednosti i nedostatke, odnosno međuovisnost država predstavlja pozitivnu stranu sve dok postoji stabilna globalna situacija, gdje negativni globalni čimbenici ne dovode do otežanog poslovanja ili njegova prekida. Na turizam takvi rizici mogu imati nemjerljiv utjecaj, koji se očituje u brzom smanjenju turističkih kretanja, ali i brzom oporavku, tj. zadržavanju dugoročnog rasta. Turizam ovisi o brojnim globalnim čimbenicima: sigurnom i stabilnom okruženju (bez terorizma, ratova), očuvanom okolišu (bez ekoloških katastrofa), zdravstvenoj situaciji u svijetu (da ne postoje epidemije zaraznih bolesti, virusa), povoljnim ekonomskim kretanjima (razini dohotka, valutnim tečajevima, inflaciji, ekonomskoj recesiji), tehnologiji (zadovoljavajuća infrastruktura ili pak kibernetička sigurnost) itd.

U upravljanju rizicima globalizacije u turizmu, treba pronalaziti rješenja vodeći se upravo mogućnostima same globalizacije: akvizicije (spajanja poduzeća), suvremeni standardi (ekološki, ekonomski, tehnološki, sigurnosni). Upravo zahvaljujući financijskoj stabilnosti koju grade na širokoj mreži međunarodne suradnje, globalni hotelski lanci uspijevaju prebroditi i iznimne rizike i krize (prirodne katastrofe, terorizam, ekonomske recesije, provale informacijskog sustava). Za razliku od njih, mali/lokalni hoteli mnogo teže nailaze na financijsku podršku, jer nakon većih propusta u poslovanju teško mogu popraviti svoju reputaciju. Može se zaključiti da je globalno hotelsko poslovanje prošlo brojne izazove i premda je budućnost neizvjesna za očekivati je da će se s globalnim rizicima i mogućim krizama nositi mnogo spremnije.

## Literatura

### KNJIGE

1. Andrijanić, I., Gregurek, M. i Merkaš, Z. (2016). Upravljanje poslovnim rizicima. Zagreb: Libertas Međunarodno sveučilište: Plejada
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.
3. Ćorluka, G. (2020), Menadžment turizma – zbirka poslovnih slučajeva. Split: Sveučilište u Splitu.
4. Galović, T. (2017). Putevima krupnog kapitala i globalizacije. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
5. Gržinić, J. (2018). Turizam i razvoj: rasprava o globalnim izazovima. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
6. Magaš, D. (2003). Menadžment turističke organizacije i destinacije. Opatija : Fakultet za turistički i hotelski menadžment
7. Meštrović, M. (2001.), Globalizacija i njene refleksije u Hrvatskoj. Zagreb: Ekonomski institut
8. Plevnik, J. (2003). Iza globalizacije. Geoekonomija međunarodnih odnosa. Zagreb: Golden marketing.
9. Radnić, A., R. (2009), Turizam u Europskoj uniji, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
10. Risk Management (AS/NZS 4360:2014). (2014). Strathfield: Standards Associations of Australia.
11. Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment: teorija i praksa.
12. Slivar, I. i Golja, T. (2016). Europsko turističko tržište i trendovi razvoja. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
13. Sprčić, D. M, Puškar, J. i Zec, I. (2019). Primjena modela integriranog upravljanja rizicima

– zbirka poslovnih slučajeva. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

14. Trezner, Ž. (2019). Odgovorno poduzetništvo u suvremenom turizmu, priručnik za razvoj novih turističkih proizvoda i pokretanje poduzetničkog pothvata. Grad Solin
15. Trezner, Ž. i Čorak, S. (2018). Analiza poslovanja turističkih agencija i turoperatora u razdoblju 2007. – 2017. Zagreb: Institut za turizam
16. Vukonić, B. (2010). Turizam : budućnost mnogih iluzija. Zagreb : Visoka poslovna škola Utilus: Plejada

## STRUČNI RADOVI

1. Bedeković, V. i Golub, D. (2011). SUVREMENI MENADŽMENT U UVJETIMA GLOBALNOG POSLOVANJA. Praktični menadžment, 2 (2), 57-63. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/76453>
2. Benko, L., Krstanović, K. i Sovulj, L. (2022). Procjena učinaka pandemije koronavirusa na turističke dolaske i noćenja u Republici Hrvatskoj te na vrijednost CROBEXturist indeksa Zagrebačke burze. EFZG working paper series, 2022 (01), 1-33. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/274210>
3. Bosnić, I. (2011). AGROTURIZAM U GLOBALIZACIJSKIM PROCESIMA. Praktični menadžment, 2 (2), 103-111. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76461>
4. Breiling, M. (2016). Tourism supply chains and natural disasters: the vulnerability challenge and business continuity models for ASEAN countries (p. 30). Economic Research Institute for ASEAN and East Asia.
5. Buntak, K., Droždek, I. i Koščak, M. (2014). Metodologija implementacije upravljanja rizicima. FMEA metodom. Tehnički glasnik, 8 (1), 25-33. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/120069>
6. Čavlek, N. (2019). Tko usmjerava svjetske turističke tokove. Rad Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti. Razred za društvene znanosti, (539=54), 205-228. <https://doi.org/10.21857/m8vqrtzgo9>
7. Čavlek, N., Matečić, I. i Ferjanić Hodak, D. (2010). POKRETAČI INOVACIJA U

- TURIZMU: NEKI TEORETSKI I PRAKTIČNI ASPEKTI. *Acta turistica*, 22 (2), 201-220. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/70626>
8. Hendija, Z. (2014.) *Međunarodni turizam*. Zagreb: Diplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije.
  9. Jadrešić, V. (2000). Ekonomska proturječja i negativne pojave današnjeg turizma. *Papers on Philosophy, Psychology, Sociology and Pedagogy*, 39(16).
  10. Jakaša, T., Osmanagić Bedenik, N. i Iliopoulos, F. (2008). ODREĐIVANJE UČINKOVITOSTI SUSTAVA UPRAVLJANJA RIZICIMA U PODUZEĆIMA ELEKTROPRIVREDE. *Journal of Energy*, 57 (2), 156-177. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/25939>
  11. Kereta, J. (2020). Sustav ranog upozorenja na strateške rizike u međunarodnom poslovanju -doktorska disertacija. Zadar: Poslijediplomski sveučilišni studij Međunarodni odnosi
  12. Khasawneh, M.S., Alfandi, A.M. (2019), "DETERMINING BEHAVIOUR INTENTIONS FROM THE OVERALL DESTINATION IMAGE AND RISK PERCEPTION". *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 355-375
  13. Labaš, D. (2017). Mjerenje utjecaja organizacijske krizne pripremljenosti na uspješnost poslovanja poduzeća. *Market-Tržište*, 29(1), 75-92.
  14. Lončar, J. (2005). *Globalizacija: pojam, nastanak i trendovi razvoja*. Zagreb: Geografski odsjek, PMF Zagreb
  15. Mlikotić, S. (2010). Globalna financijska kriza - uzroci, tijek i posljedice. *Pravnik*, 44 (89), 83-94. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/98006>
  16. Mrkonjić, Ž. (2016). Od britanske konstantne polupripadnosti do potpunog izlaska iz Europske unije. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (22), 77-95. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/203900>
  17. Nikšić Radić, M. i Lukinić, M. (2014). Učinci turističkih transnacionalnih korporacija na zemlje u razvoju i manje razvijene zemlje. *Oeconomica Jadertina*, 4 (2), 53-63. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/136746>

18. Pavlić, I. (2004). SUVREMENE TENDENCIJE U RAZVOJU SVJETSKOG TURIZMA I GLOBALIZACIJSKI PROCESI. NAŠE MORE, 51 (5-6), 214-226. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/8441>
19. Pongrac, B. i Majić, T. (2015). Upravljanje poslovnim rizicima. Tehnički glasnik, 9 (1), 94-98. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/138002>
20. Risk Management (AS/NZS 4360:2014). (2014). Strathfield: Standards Associations of Australia.
21. "Risk perceptions and pleasure travel: an exploratory analysis". Journal of Travel Research, Vol. 30, No. 4 , pp. 17-26. <https://doi.org/10.1177/004728759203000403>
22. Staničić, M. (2000). GLOBALNO GOSPODARSTVO I GLOBALIZACIJA. Ekonomski pregled, 51 (9-10), 918-927. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/28957>
23. Vizek, M. (2008). Analiza odrednica hrvatskog turističkog sektora. Privredna kretanja i ekonomska politika, 114, 2008.
24. Vuković, I. (1997). Suvremene tendencije u razvoju europskoga turizma i njegove implikacije na razvoj turizma u Hrvatskoj. Tourism and hospitality management, 3(2), 311-328
25. ŽGOMBA, S., LJUBIĆ, N., Poslovanje turističkih agencija, Fakultet ekonomike i turizma, Pula, 2008., p. 33

## INTERNETSKE STRANICE

1. <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID =62763>
2. <https://otvoreno.hr/gospodarstvo/unwto-svijetom-2019-putovalo-15-milijardi-turista/248139>
3. <https://www.hgk.hr/documents/analiza-poslovanja-turistickih-agencija-i-turoperatora-u-razdoblju-20075b67f9c2bd56e.pdf>
4. <https://www.jutarnji.hr/like-putovanja/aktualno/turisticke-agencije-rezervacije-ce-rasti-zbog-cijepljenja-i-ublazavanja-uvjeta-karantene-15057895>
5. <https://lidermedia.hr/aktualno/u-svijetu-prihodi-od-medunarodnog-turizma-dosegnuli-1-700-milijardi-dolara-evo-tko-najvise-trosi-120633>
6. <https://www.wvi.org/fragile-context/context/5-crises-the-world-can%27t-ignore-in-2021>  
<https://www.marsh.com/us/campaigns/political-risk-map-2019.html>
7. <https://tockanai.hr/biznis/turizam/nacionalna-udruga-obiteljskih-i-malih-hotela-kreira-brend-eco-zeleni-hoteli-53102/>
8. <https://www.hotrec.eu/newsletter/live-from-brussels-issue-n101/q2-and-q3-2020-figures-show-sharp-decline-in-hospitality-employment-and-turnover/>
9. <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/razumijevanje-tima-za-upravljanje-kriznim-situacijama>

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Udio turističkih regija svijeta u ukupnom broju međunarodnih turističkih dolazaka... 9	9
Tablica 2. Vodeće turističke receptivne zemlje svijeta 1950. – 2016. ....10	10
Tablica 3. Vrste kriznih događaja s kojima se suočava suvremeni turizam .....25	25
Tablica 4. Primjer multipliciranja vjerojatnosti s posljedicom .....31	31
Tablica 5. Analiza rizika ulaganja – kvalitativna metoda .....33	33
Tablica 6. Dolasci i noćenja prema vrstama objekata u kojem turisti borave na razini RH .....44	44

## POPIS SLIKA

Slika 1.: Utjecaj pregovora GATT- a, tj. WTO-a na rast svjetske trgovine i BDP-a ..... 4	4
Slika 2.: Čimbenici poticanja globalizacijskih procesa u turizmu ..... 7	7
Slika 3.: Zaposleni i poslovni prihodi u djelatnosti turističkog posredovanja, 2007. do 2017. ....11	11
Slika 4.: Udio noćenja ostvaren u Hrvatskoj putem domaćih agencija prema porijeklu turista .....11	11
Slika 5.: Piramida upravljanja rizicima.....17	17
Slika 6.: COSO model sustava upravljanja rizicima u poduzeću .....26	26
Slika 7.: Generičke konkurentske strategije ..... 29	29
Slika 8.: Mapa rizika ..... 31	31
Slika 9.: Stablo odlučivanja ..... 33	33
Slika 10. Stopa promjene broja noćenja domaćih i stranih turista od siječnja do rujna 2021. u odnosu na isto razdoblje 2019. godine, u % .....44	44
Slika 11. Procjenjena stopa promjene prometa od uslužnih djelatnosti ..... 45	45
Slika 12. Tromjesečne stope promjene prometa usluga za EU, izračunate na temelju dostupnih mjesečnih podataka i na temelju potpunih tromjesečnih podataka, sezonski prilagođeno (mjesec/prethodni mjesec) ..... 46	46
Slika 13.: Učinci turističkih transnacionalnih korporacija ..... 56	56