

Krizno upravljanje med pandemijo covida-19: primerjava med slovenskimi in češkimi turističnimi mikro-, malimi in srednje velikimi podjetji

Marko Kukanja

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica
marko.kukanja@fts.upr.si

Tanja Planinc

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica
tanja.planinc@fts.upr.si

Petr Štumpf

University of West Bohemia
stumpf@kmo.zcu.cz

V pričujočem prispevku analiziramo prakse kriznega upravljanja v turističnih mikro-, malih in srednje velikih podjetjih (MSP) v Republiki Sloveniji in Češki republiki. V obeh državah smo v turističnih MSP (nastanitvenih in prehrabnih obratih ter potovalnih agencijah) s pomočjo spletnega vprašalnika zbrali 449 veljavnih anket. Merski instrument je temeljil na prilagojenem vprašalniku za analiziranje kriznega upravljanja v hotelirstvu (Radwan, 2017). Iz rezultatov analize izhaja, da so se MSP primarno poslužila kriznih praks s področja človeških virov, sledijo pa jim prakse s področij trženje in oglaševanje, reorganizacija in optimizacija, povezovanje, osredotočenost na goste ter nižanje stroškov in odlog plačil. Rezultati nakazujejo, da do statistično značilnih razlik med državama prihaja pri večini identificiranih praks, prav tako pa razlike obstajajo med različnimi vrstami turističnih MSP.

Uvod

V preteklem desetletju (do leta 2020) smo bili priča naglemu porastu svetovnega turističnega gospodarstva. V letu 2018 se je svetovni turistični sektor povečal za 3,9 % ter je k svetovnemu gospodarstvu prispeval 8,8 bilijona dolarjev prihodkov in 319 milijonov delovnih mest (World Travel & Tourism Council, b.l.). V pričujočem prispevku analiziramo prakse kriznega upravljanja (menedžmenta) v turističnih MSP v Republiki Sloveniji (Slovenija) in Češki republiki (Češka). Čeprav gre za dve različni

veliki evropski državi, ju družijo predvsem dejstvo, da sta obe bivši socialistični državi k EU pristopili leta 2004. V obeh državah turizem predstavlja pomembno gospodarsko panogo. V Sloveniji je leta 2019 posredno in neposredno prispeval kar 10,6 % bruto domačega proizvoda (BDP) in zaposloval 11 % celotne delovne sile v državi. Delež turizma v BDP Češke je bil nekoliko nižji, saj je leta 2019 znašal 6,2 % ter je zaposloval 8,2 % delovne sile v državi (World Travel & Tourism Council, b.l.). Pri tem velja izpostaviti, da državi zaznamuje tudi sodelovanje na gospodarskem področju, saj je bila Češka v letu 2019 enajsta najpomembnejša gospodarska partnerica Slovenije (Veleposlaništvo Republike Slovenije v Pragi, b.l.).

Kljub velikemu pomenu turizma za gospodarstvo EU je turistični sektor izredno nestanovit in dovzeten za politične, gospodarske, socialne in okoljske spremembe. Januarja 2020 je Svetovna zdravstvena organizacija (World Health Organization) razglasila izbruh hudega akutnega respiratornega sindroma koronavirus 2 (SARS-COV-2), ki je privedel do širjenja bolezni covid-19 in globalne pandemije (World Health Organization, b.l.). Da bi države omejile napredovanje virusa, so vlade po vsem svetu uvedle različne omejitve, ki so bistveno posegle v vse pore življenja, kar je povzročilo globalno gospodarsko krizo z veliko slabšimi učinki, kot jih je imela svetovna finančna kriza leta 2008 (Nummela idr., 2020).

Mednarodno turistično gospodarstvo večinoma sestavljajo mikro-, mala in srednje velika podjetja (MSP). Po podatkih Svetovne turistične organizacije (World Tourism Organization) MSP predstavljajo približno 80 % vseh turističnih podjetij. V EU MSP predstavljajo 99 % vseh gospodarskih subjektov (European Commission, b.l.b). V Sloveniji so MSP še pomembnejša, saj predstavljajo 98,8 % vseh gospodarskih subjektov v državi in 99,9 % vseh podjetij v turističnem sektorju (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.). Na Češkem MSP predstavljajo 99,83 % vseh podjetij v državi, med katerimi je največji delež mikropodjetij (96,4 %) (OECD, 2020).

Majhna in dinamična MSP so z ustvarjanjem delovnih mest, s prispevanjem k rasti BDP in z zagotavljanjem potrebnega inovativnega potenciala pomembno prispevala h gospodarski rasti in socialni blaginji v EU (European Commission, b.l.b). Kljub njihovem pomenu za gospodarsko rast in razvoj pa so MSP, glede na njihovo velikost, najranljivejša oblika podjetij (Carruthers, 2020). Enega izmed ključnih problemov MSP v času krize predstavljata pomanjkanje finančnih rezerv ter visok delež obratnih sredstev v celostnih sredstvih podjetij, kar hitro privede do težav z likvidnostjo poslovanja.

S ciljem omejevanja širjenja pandemije so vlade številnih držav uvedle različne omejitve (predvsem omejitve gibanja in zapoved socialne distance), kar je močno vplivalo na svetovno gospodarstvo. Fernandes (2020) tako ugotavlja, da bodo posledice pandemije covid-19 na svetovno gospodarstvo veliko večje od učinkov velike depresije iz tridesetih let prejšnjega stoletja in svetovne finančne krize iz leta 2008. Slednje naj bi se odražalo predvsem v porastu revščine in padcu kupne moči na svetovni ravni, k čemer naj bi pripomogle druge oblike kriz (humanitarna ali dolžniška), ki bi lahko sledile trenutni zdravstveni krizi (pandemiji).

Kljub temu da je pandemija prizadela vse gospodarske dejavnosti, je turizem med najprizadetejšimi dejavnostmi (World Tourism Organization, 2020). Poleg tega je pandemija izbruhnila v obdobju leta, v katerem je likvidnostni položaj večine turističnih podjetij šibek zaradi sezone povpraševanja (Ozili in Arun, 2020). Kriza je posledično razkrila ranljivost svetovnega gospodarskega (in turističnega) sistema. Mnoga lokalna gospodarstva so bila opustošena, saj so se (pre)močno zanašala na mednarodne trge, pri čemer so največji padec prometa doživele države, ki so bile močno odvisne od mednarodnih turističnih tokov. Po podatkih Svetovne turistične organizacije se je svetovna turistična industrija leta 2020 v primerjavi z letom 2019 zmanjšala za 78 % (World Tourism Organization, 2020). Čeprav je kriza najbolj prizadela turistične MSP, pa so le-ti ključnega pomena za prihodnje okrevanje svetovnega turističnega gospodarstva (Portuguez Castro in Gómez Zermeño, 2020).

Z namenom zmanjšanja uničujočih vplivov pandemije na gospodarstvo je Evropska komisija sprejela več ukrepov, na osnovi katerih so države članice lahko pomagale svojim nacionalnim gospodarstvom. Uradne smernice (skupna pravila EU) o državni pomoči, katerih namen sta bila omiliti in odpravljati posledice pandemije covid-19 za gospodarstva držav članic, so bile sprejete marca 2020 (European Commission, 2020). Dovoljeni programi pomoči so večinoma vključevali različne davčne olajšave in oblike neposredne finančne pomoči podjetjem. Skladno s smernicami EU je tudi vlada Republike Slovenije (RS) sprejela interventne, t. i. protikoronske zakone, ki omogočajo pomoč slovenskemu gospodarstvu pri omilitvi posledic pandemije covid-19. Med pomembnejšimi državnimi ukrepi lahko z vidika turističnih MSP izpostavimo nadomestila za plače in prispevke za delavce na čakanju, odlog plačila obveznosti do države, ugodna posojila podjetjem ter izdajo turističnih bonov državljanom RS, s katerimi je država želela vzpodbuditi domačo

potrošnjo v turizmu (Urad Vlade Republike Slovenije za komuniciranje, b.l.).

Na račun vladnih ukrepov za zaježitev epidemije je bilo na Češkem v obdobju dobrih dveh mesecev zaprtih 75 % prehrabnih obratov, 95 % nastanitvenih obratov ter 100 % potovalnih agencij. Češko združenje za turizem je vlado pozvalo k takojšnji pomoči, saj naj bi v nasprotnem primeru brez zaposlitve ostalo približno 30 % zaposlenih v turizmu (Hlavackova, 2020). Češka vlada je pripravila program pomoči, ki je med drugim zajemal nadomestilo za izpad dohodka, denarno pomoč potovalnim agencijam, izdajo turističnih bonov, okrepitev trženjskih aktivnosti za promocijo turizma na nacionalni ravni ipd. (Andoh, 2020; BDO, 2021; Novotný in Pellešová, 2021; Government of the Czech Republic, 2021).

Drăgoieva (2020) je izvedla primerjalno analizo ukrepov državne pomoči v EU in ugotovila, da se podobne politike (ukrepi) državne pomoči izvajajo v vseh državah članicah EU. Voditelji držav članic EU so prav tako sprejeli večletni načrt (2021–2027) za oživitev gospodarstva in okrevanje po pandemiji, ki državam članicam zagotavlja finančna sredstva v obliki posojil in nepovratnih sredstev.

Poleg obsežne vladne (institucionalne) podpore gospodarstvu pa morajo tudi MSP izvajati ustrezne protikrizne ukrepe (krizno upravljanje), s katerimi bi omilila vpliv pandemije na svoje poslovanje. Thams idr. (2020) navajajo, da lahko MSP svojo odpornost in postopek okrevanja utrdijo (angl. *resilience*) z izvajanjem načrta kriznega upravljanja. V pričujoči raziskavi se posledično osredotočamo na operativne prakse kriznega upravljanja, ki so jih izvajala turistična MSP po izbruhu krize leta 2020.

Število študij, povezanih z obvladovanjem kriz, se je po izbruhu finančne krize leta 2008 naglo povečalo (Jiang idr., 2019). Čeprav obstajajo različne opredelitve kriznega upravljanja, je po mnenju Doernove idr. (2019) koncept krize primarno povezan z nepričakovanim, nepredvidljivim in skrajnim dogodkom, ki zahteva hiter odziv organizacije. Teorija s področja kriznega upravljanja ponuja številne smernice, kako se spoprijeti z različnimi kriznimi situacijami (npr. naravnimi nesrečami, zdravstvenimi krizami, finančnimi krizami itd.) (Seraphin, 2019). Izbira pravih tehnik kriznega upravljanja za spopadanje s posledicami pandemije covid-19 pa predstavlja poseben izziv, saj so imele vse globalne krizne situacije v prejšnjem stoletju svoj izvor v okoljskih, finančnih in/ali varnostnih razmerah (Fernandes, 2020).

Namen pričujoče raziskave je raziskati, kako so se turistična MSP od-

zvala na krizo, ki jo je povzročila pandemija, ter ugotoviti, ali med slovenskimi in češkimi MSP obstajajo razlike v kriznem upravljanju. Znanstvena literatura glede vpliva značilnosti MSP na implementacijo tehnik kriznega upravljanja ponuja različne odgovore. Predvsem višina razpoložljivih likvidnostnih sredstev (Cowling idr., 2020; Portuguese Castro in Gómez Zermelo, 2020) ter demografske značilnosti menedžerjev (Orens in Reheul, 2013; Portuguese Castro in Gómez Zermelo, 2020) naj bi značilno vplivale na implementacijo tehnik kriznega upravljanja (Radwan, 2017). Cowling idr. (2020) ugotavljajo, da so se predvsem manjša, mlajša in gibčnejša MSP bolje spopadla z gospodarsko krizo leta 2008 kot večja in bolj uveljavljena podjetja. Poleg tega bo imela sedanja kriza po mnenju Juergensenove idr. (2020) in Cepela idr. (2020) drugačne vplive na različne gospodarske panoge in vrste MSP, kar posledično zahteva ciljno usmerjen pristop k analiziranju kriznega upravljanja.

Pri pregledu literature nismo zasledili raziskav, ki bi implementacijo kriznega upravljanja v turističnih MSP primerjale med dvema posttranzicijskima državama EU. Posledično smo si v raziskavi zadali sledeča cilja: (1) preučiti, ali je med češkimi in slovenskimi turističnimi MSP razlika v implementaciji tehnik (praks) kriznega upravljanja, ter (2) ugotoviti, ali med različnimi vrstami turističnih MSP obstajajo razlike v kriznem upravljanju.

Pričujoči prispevek temelji na mešanem metodološkem pristopu (Aroa, 2012). Po pregledu literature je bil oblikovan merski inštrument. Primarni podatki so bili zbrani na osnove spletnega vprašalnika. Zasnova slednjega je temeljila na študiji Radwana (2017). Za predstavitev vzorcev raziskave smo uporabili deskriptivno statistiko, prakse kriznega upravljanja smo analizirali z uporabo eksplorativne faktorske analize (EFA), razlike med državama pa z neparametričnima Kruskal-Wallisov H-testom in Mann-Whitney U-testom, saj podatki niso izpolnjevali pogoja normalne porazdelitve. Zbrani podatki so bili analizirani s pomočjo statistične programske opreme SPSS (različica 26.0).

Teoretična izhodišča

MSP V ČASU PANDEMIJE

Uvedeni ukrepi za zaježitev pandemije so močno prizadeli svetovno turistično industrijo. Posledično je znanstvena skupnost združila moči pri prizadevanjih za omilitev vplivov pandemije na gospodarstvo in družbo. V teku so sicer številne raziskave, a po navedbah Kukanje idr. (2020) se jih večina osredotoča na makroekonomske vplive pandemije na turizem;

po navedbah avtorjev se z vidika turističnih MSP glavnina raziskav osredotoča na nastanitveno gostinstvo, manj pa je raziskav s področja prehranskega gostinstva in potovalnih agencij.

Turizem je delovno intenzivna dejavnost, zaradi česar so turistična MSP izjemno občutljiva na spremembe na trgu. Na slednje močno vpliva tudi dejstvo, da številna MSP v turizmu glavnino letnega prihodka ustvarijo v relativno kratki turistični sezoni in ne razpolagajo s kapitalskimi rezervami. Poleg tega turistična MSP večinoma ustvarjajo nizko dodano vrednost in dosegajo nizko stopnjo dobičkonosnosti, zaradi česar že manjši padec vrednosti prodaje lahko ogrozi njihovo likvidnost. Slednjemu pritrjujejo tudi rezultati številnih raziskav (predstavljenih v nadaljevanju), v katerih so avtorji preučili vpliv pandemije na poslovanje MSP.

Lu idr. (2020) so tako ugotovili, da so ključne težave kitajskih MSP v času pandemije pomanjkanje denarnega toka, motnje v dobavnih verigah in nizko povpraševanje. Posledično se številna MSP soočajo z drastičnim upadom prihodkov, likvidnostnimi težavami in s strahom pred insolventnostjo (Alves idr., 2020; Shafi idr., 2020). Problem likvidnostih sredstev v MSP izpostavlja tudi raziskava Svetovne banke, ki nakazuje, da imajo podjetja v ameriški prehrabni industriji likvidna sredstva za kritje stroškov iz poslovanja za čas v povprečju do tridesetih dni, medtem ko imajo hotelska podjetja likvidna sredstva za kritje stroškov za čas le do osemdesetih dni, zaradi česar so finančno izredno ranljiva (The World Bank, b.l.). Carruthers (2020) tako navaja, da bo pandemija znatno zmanjšala število MSP. Te napovedi so v skladu z napovedmi Fernandes (2020), ki ugotavlja, da bodo države z bolj storitveno usmerjenimi gospodarstvi zaradi pandemije prizadetejše v primerjavi s tistimi gospodarstvi, ki so bolj industrijsko (proizvodno) usmerjena. Slednje je problematično predvsem z vidika gospodarstva EU, saj je le-to izrazito storitveno usmerjeno. Zaradi multiplikativnih učinkov turizma pa se kriza lahko hitro preseli tudi na ostale povezane dejavnosti, kot so trgovina, promet, kmetijstvo itd.

Turistična MSP so načeloma zelo prilagodljiva oblika podjetij, vendar pa v primeru kriz, ki so izven njihovega nadzora, potrebujejo institucionalno (vladno) pomoč (Lu idr., 2020). Kljub ponujeni pomoči pa morajo tudi podjetja sama poskrbeti za svoje dolgoročno preživetje, kar lahko zagotovijo predvsem z implementacijo kriznega upravljanja. Kot navaja Ulak (2020), slednje lahko znatno omili negativne vplive krize na poslovanje in preživetje MSP.

KRIZE IN KRIZNO UPRAVLJANJE

V znanstveni literaturi je mogoče zaslediti številne teoretične opredelitve krize in različnih kriznih razmer. Prezelj (2005) navaja, da je kriza v najširšem smislu stanje porušene stabilnosti opazovanega referenčnega subjekta. Podobno jo opredeljujejo Williams idr. (2017), ki navajajo, da je kriza vsak proces, ki vpliva na nemoteno poslovanje podjetij. V kontekstu turističnih podjetij Beirman (2011) navaja, da je kriza dogodek ali skupek okoliščin, ki škodujejo ugledu in poslovanju turističnih podjetij ali destinacije. Posledično lahko zasledimo različne opredelitve kriznega upravljanja. Vidic (2008) krizno upravljanje opredeljuje kot bolj ali manj organizirane dejavnosti, ki so usmerjene v reševanje ali obvladovanje kakršne koli krize na pripadajoči ravni, v pripadajoči dimenziji, pred krizo, med njo ali po njej. Skladno z namenom in cilji pričujoče raziskave krizno upravljanje razumemo kot vse postopke oziroma načine, s katerimi se MSP spopadejo s pandemijo.

Za vse krize velja, da imajo svojstvene značilnosti, po katerih lahko opredelimo tako vrsto kot obseg krize. Kot navajajo Simón-Moya idr. (2016), so bile v literaturi s področja podjetništva krize večinoma opredeljene kot večje ali manjše, kot posledica notranjih ali zunanjih dejavnikov ter kot posledica tehničnih, finančno-ekonomskih in/ali organizacijskih vzrokov. Poleg tega za krize, ki imajo svoj vzrok v okoljskih (naravnih) nesrečah, velja, da jih zaznamuje predvsem povzročena fizična škoda na infrastrukturi, medtem ko imajo krize, ki so posledica zdravstvenih vzrokov, bistveno bolj uničujoče in daljnosežnejše vplive na družbo ter gospodarstvo (Lu idr., 2020).

Zaradi različnih vzrokov in obsega različne krizne situacije terjajo različne pristope h kriznemu upravljanju. V tem pogledu je McCool (2012) predlagal tri skupine ukrepov, ki so ključnega pomena za preživetje podjetij v času krize: načrtovanje pred krizo, hiter odziv med krizo in strategija okrevanja (izgradnja odpornosti) po krizi. Podobno tudi Mohammad idr. (2016) poudarjajo pomembnost štirih zaporednih stopenj v kriznih razmerah: preprečevanje krize, pripravljenost na krizo, hiter in ustrezen odziv na krizo ter okrevanje po krizi.

Po navedbah Alonso-Almeide idr. (2015) koncept kriznega upravljanja sestavljajo tri generična področja, ne glede na vrsto krize: prepoznavanje krize, proaktivne ter reaktivne strategije kriznega upravljanja. Proaktivne strategije so preventivni, vnaprej določeni ukrepi, ki se primarno nanašajo na krepitev položaja podjetja na trgu, na optimizacijo učinkovitosti

poslovanja ter na implementacijo ukrepov kriznega upravljanja. Slednje pomeni, da menedžment vnaprej določi ukrepe in postopke, ki jih je potrebno izvesti pred krizo, med njo in po njej. Reaktivne (imenovane tudi odzivne) strategije kriznega upravljanja so večinoma spontane reakcije menedžmenta na zaznane spremembe. Krizni ukrepi, ki so posledica reaktivnih strategij, se večinoma nanašajo na nižanje stroškov. Hayesova in Patton (2001) pri tem navajata, da se reaktivne strategije pogosto odražajo v paničnem odzivu menedžmenta na krizo. Kot ugotavljajo Alonso-Almeida idr. (2015), se krizno upravljanje v praksi najpogosteje manifestira kot kombinacija reaktivnih in proaktivnih pristopov oz. strategij.

Turizem kot gospodarska dejavnost je izredno občutljiv na krizne razmere, saj že manjši negativni dogodki lahko močno vplivajo na obseg povpraševanja ter resno ogrozijo finančno uspešnost turističnih podjetij. Krize v turizmu so najpogosteje posledica zunanjih vzrokov in kot take lahko povzročijo razvoj nadaljnjih kriznih dogodkov (npr. družbenopolitično krizo, socialno krizo itd.). Izbruh pandemije je močno prizadel globalno turistično gospodarstvo. Posledično je težko natančno napovedati razvoj nadaljnjih kriznih situacij. Vse večje (globalne) krize v zadnjem stoletju so bile posledica nezdravstvenih vzrokov, zaradi česar nimamo neposrednih izkušenj (ali zgodovinskega spomina) s kriznim ukrepanjem v primeru pandemij. Ukrepi kriznega upravljanja bodo posledično morali temeljiti na znanju in izkušnjah, pridobljenih iz kriz nezdravstvene narave (predvsem globalne gospodarske krize iz leta 2008). Kot ugotavljata Portuguese Castrova in Gómez Zermeno (2020), znanstvena literatura ponuja relativno dober vpogled v poslovanje turističnih podjetij med in po globalni gospodarski krizi leta 2008.

ZNAČILNOSTI IN POMEN MSP

Glavna dejavnika, ki na ravni EU določata, ali je podjetje opredeljeno kot MSP, sta število zaposlenih (<250) in prihodek podjetja (≤ 50 milijonov EUR) ali bilančna vsota (≤ 43 milijonov EUR). V slovenskem prostoru so kriteriji za opredelitev MSP nekoliko prilagojeni in opredeljeni v Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) (2015). ZGD-1 poleg kategorije MSP uvaža tudi kategorijo mikropodjetij, za katere je značilno, da zaposlujejo manj kot deset ljudi in imajo letni promet oziroma bilančno vsoto enako ali manjšo od dveh milijonov evrov. Po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPEŠ, b.l.) večina MSP v turistični panogi spada v kategorijo mikropodjetij.

Na svetovni ravni so MSP izjemnega pomena, saj zajemajo praktično 90 % vseh podjetij (The World Bank, b.l.), pri tem pa v svetovnem merilu nudijo preko 50 % vseh delovnih mest. Podobno velja tudi za EU, kjer so MSP v preteklem petletnem obdobju zagotavljala 85 % vseh delovnih mest (European Commission, b.l.a). Polega zagotavljanja in ustvarjanja novih delovnih mest so MSP pomembna z vidika zagotavljanja konkurenčnosti in inovativnosti gospodarstva EU (Kongolo, 2010).

V kontekstu kriznega upravljanja se MSP soočajo z izzivom majhnosti, saj imajo (in nadzorujejo) manj sredstev v primerjavi z velikimi podjetji, zaradi česar so dovzetnejša za različne krizne situacije. Poleg tega so novoustanovljena MSP podvržena pomanjkanju prepoznavnosti na trgu, pomanjkanju izkušenj in partnerstev ter pomanjkanju preverjenih poslovnih modelov. Imajo omejen dostop do kapitalskih trgov ter številne notranje omejitve, ki se pogosto izražajo kot pomanjkanje specifičnih strokovnih znanj (Kottika idr., 2020). Poleg navedenega imajo turistična MSP svojstvene značilnosti, ki dodatno povečujejo vpliv kriz nanje. Te značilnosti so povezane s posebnostmi turistične industrije, kot so: delovna intenzivnost, zaposlovanje posebnih kategorij zaposlenih (npr. sezonska delovna sila, študenti itd.), prevladujoči odstotek mikropodjetij, ki so večinoma v družinski lasti, sezonskost povpraševanja, nizke stopnje dobičkonosnosti, izrazit pomen turizma za lokalno skupnost, multiplikativni učinek turizma na druge gospodarske sektorje itd. (Bulin in Tenie, 2020). Kot ugotavljajo Shafi idr. (2020), je v kriznih razmerah državna podpora ključnega pomena za preprečevanje propada turističnih MSP.

Kljub izpostavljenim omejitvam, pa imajo MSP tudi nekatere značilnosti, ki jim lahko pomagajo v kriznih razmerah. Majhnost lahko predstavlja tudi ključno prednost v spopadanju s krizo. Za MSP velja, da so v primerjavi z veliki podjetji mnogo prilagodljivejša in inovativnejša, imajo decentralizirane organizacijske strukture ter osebni odnos s kupci (gosti), kar lahko olajša spopadanje s krizo (Eggers, 2020).

OPERATIVNE PRAKSE KRIZNEGA UPRAVLJANJA V MSP – IZKUŠNJE IZ PREDHODNE GLOBALNE GOSPODARSKE KRIZE

Večina literature o kriznem upravljanju v turizmu se osredotoča na splošne smernice za obvladovanje različnih kriznih razmer na makro- (destinacijski) in mikroravni (podjetniški). Krizne razmere se najpogosteje nanašajo na naravne nesreče, vojne, terorizem, zdravstvene in gospodarske krizne razmere (Seraphin, 2019). Kljub temu pa Jiangova idr. (2019) navajajo, da so raziskave s področja kriznega upravljanja v turizmu v ob-

dobju pred pandemijo s širših tematskih področij prešle tudi na specifičnejša področja, kot sta okrevanje po krizi ter analiza kriznega upravljanja v posameznih vrstah turističnih podjetij, kar je bila predvsem posledica pretekle globalne gospodarske krize. V nadaljevanju povzemamo ključne raziskave in njihove ugotovitve.

Kimesova (2009) je preučila krizni in prihodkovni menedžment v hotelirstvu v času recesije. Raziskava je pokazala, da med hoteli, glede na vrsto objekta, blagovno znamko in raven ponujene kakovosti, ni bilo večjih razlik v spopadanju s krizo. Nasprotno pa so bile ugotovitve Kapikija (2011), ki je ugotovil, da je recesija povzročila resne težave predvsem ponudnikom luksuznih storitev v grškem hotelirstvu. Rezultati sovpadajo z navedbami Hampsona in McGoldricka (2017), ki sta preučila nakupovalne vzorce gostov v času recesije in ugotovila, da so gostje mnogo zahtevnejši ter pričakujejo (še) višjo »vrednost za denar« (angl. *value for money*). Podobno ugotavljata tudi Alonso-Almeida in Bremserjeva (2013), ki navajata, da je poleg imidža blagovne znamke učinkovitega poslovanja najboljši način za obvladovanje gospodarske krize vzpostavitev baze lojalnih gostov. Podobno tudi Azabagaoglu in Oramanova (2011), ki navajata, da kljub dejstvu, da se vzorci nakupnega vedenja med krizo spreminjajo, gostje raje posegajo po preverjenih blagovnih znamkah.

Pogosta krizna praksa v turističnih podjetjih je tudi zmanjševanje stroškov poslovanja (Kukanja in Planinc, 2013). Čeprav pretirano nižanje stroškov lahko resno ogrozi dolgoročni tržni položaj turističnih podjetij, menedžerji pogosto posegajo po tovrstni praksi tako med krizo kot po njej. Alonso-Almeida in Bremserjeva (2013) sta ugotovili, da je bilo nižanje stroškov med španskimi hotelirji med gospodarsko krizo leta 2008 ena izmed pogostejše uporabljenih kriznih praks. Čeprav je optimizacija stroškov nujna, pa jo je potrebno izvajati premišljeno (Smallbone idr., 2012). Zaradi delovne intenzivnosti turizma menedžerji najpogostejše posegajo po nižanju stroškov dela. McCool (2012) zato poudarja pomen osebja za turizem ter predlaga aktivno vključevanje zaposlenih v krizno upravljanje. Poleg pomena osebja pa je tekom stroškovne optimizacije potrebno upoštevati tudi druge dejavnike, kot so imidž blagovne znamke, tržni položaj podjetja ter kakovost ponujenih storitev. Podobno ugotavljata tudi Alonso-Almeida in Bremserjeva (2013), ki navajata, da se morajo ponudniki na krizne razmere odzvati celostno. Slednje naj zajema tako razmislek o izboljšanju kakovosti ponudbe kot skrb za imidž blagovne znamke, osredotočenost na lojalne goste ter intenzivno trženje.

Poleg nižanja stroškov je pogost krizni ukrep tudi nižanje prodajnih

cen. Alonso-Almeida in Bremserjeva (2013) ugotavljata, da je bilo nižanje prodajnih cen zadnji ukrep, s katerim so se na gospodarsko krizo leta 2008 odzvali najuspešnejši španski hotelirji. Slednje je pomembno predvsem zato, ker ima lahko nepremišljeno nižanje cen dolgotrajne posledice tako za ponudnika kot za dejavnost (turizem) kot celoto; lahko namreč poveča cenovno občutljivost (elastičnost) gostov ter privede do cenovnih vojn med ponudniki. Radwan (2017) zato navaja, da morajo biti predvsem ponudniki luksuznih storitev posebej pozorni na nižanje prodajnih cen in morebitno nižanje kakovosti storitev, saj slednje lahko dolgoročno negativno vpliva na njihovo konkurenčnost in tržni položaj. Kljub temu se številni turistični ponudniki odločajo za cenovno diferenciacijo in akcijske ponudbe, predvsem s prodajo t. i. »last minute« aranžmajev (Blažević in Drvenkar, 2011). V izogib nižanju prodajnih cen Iordachejeva (2013) predlaga diferenciacijo ponudbe, ki naj prvenstveno temelji na povezovanju z drugimi ponudniki in aktivnem trženju, ki naj vključuje inovativne (predvsem informacijsko-komunikacijske – t. i. IT) prodajne kanale. Na primeru ponudnikov prehrabnega gostinstva v občini Piran sta Kukanja in Planinčeva (2013) ugotovila, da so se menedžerji prehrabnih gostinskih obratov na gospodarsko krizo leta 2008 odzvali predvsem z aktivnim trženjem in nižanjem stroškov dela ter s povečanjem ponudbe jedilnikov s fiksno ceno.

Campiranon in Scott (2014) sta preučila in povzela ključna področja (sklope kriznih praks), ki so se na primeru tajskega hotelirstva izkazale kot uspešne. Avtorja sta izpostavila: implementacijo kriznega upravljanja, resegmentacijo trga, trženjske aktivnosti ter upravljanje z zaposlenimi. Podobno je Radwan (2017) analiziral odziv hotelirjev v Egiptu (Hurgadi) na ekonomsko krizo (2008), pri čemer je identificiral 32 kriznih praks, ki jih je vsebinsko razdelil na štiri področja: trženje; delovna sila; stroški; sodelovanje ter podpora vlade in podjetniškega okolja.

OPERATIVNE PRAKSE KRIZNEGA UPRAVLJANJA V MSP – IZKUŠNJE MED PANDEMIJO

Alves idr. (2020) navajajo, da so se kitajska MSP v spopadanju s pandemijo osredotočila predvsem na prakse s področja človeških virov, diverzifikacijo proizvodov in tržne raziskave. V svoji mednarodni študiji o odzivih turističnih podjetij na pandemijo so Alonso idr. (2020) identificirali tri sklope kriznih aktivnosti, ki jih vsebinsko lahko razumemo kot pripravljenost (prilagoditev na nove razmere in prošnje za pomoč), samostojnost (generiranje prihodkov, izboljšanje učinkovitosti in stroškovna

optimizacija) in čakanje (obstanek in čakanje na protokole in usmeritve).

Na primeru švedskih MSP sta Thorgrenova in Williams (2020) ugotovila, da so MSP prestavila naložbe, zaprosila za nadomestila za financiranje stroškov dela, zmanjšala stroške dela, se ponovno pogajala o že sklenjenih pogodbah ter znižala ravni zalog. Poleg navedenega menedžerji niso sprejemali ukrepov, ki bi povečali razmerje med dolgom in lastniškim kapitalom podjetij. Podobno so Seelerjeva idr. (2021) raziskali odziv norveških MSP na pandemijo in ugotovili, da so se MSP odzvala na pet načinov, ki so sicer časovno zamaknjeni, a kljub temu na spopadanje s krizo delujejo kot celota. Ti so: zgodnji odziv na krizo s ciljem preživetja oziroma zagotovitve obstanka na trgu, manjše operativne spremembe, odpuščanje zaposlenih in stečaji, inovacije ter iskanje alternativnih virov dohodka in postopno ponovno odpiranje.

Na primeru pakistanskih MSP so Shafi idr. (2020) ugotovili, da se je večina podjetij odločila za odpuščanje zaposlenih, nižanje plač in zmanjšanje obsega poslovanja. Podobno so Burhan idr. (2021) preučili dejavnike, ki so vplivali na odziv pakistanskih MSP na pandemijo ter ugotovili, da so na implementacijo kriznega upravljanja najbolj vplivali vladna podpora, odnos podjetij s poslovnimi partnerji, odločnost podjetnikov ter načrtovanje kriznega upravljanja.

Na primeru Slovenije so Kukanja idr. (2020) ugotovili, da se turistična MSP pri spopadanju s krizo osredotočajo predvsem na ukrepe, povezane z delovno silo, nadzorom stroškov, organizacijsko podporo ter s trženjskimi praksami, pri čemer so avtorji prav tako ugotovili razlike med različnimi vrstami MSP. Kot ugotavljata Portuguese Castrova in Gómez Zermelo (2020), je pomembno, da pri spopadanju s krizo MSP prilagodijo tržne strategije, poudarijo ključne elemente diferenciacije ter zagotovijo visoko raven kakovosti ponudbe.

Implementacija kriznega upravljanja v MSP primarno temelji na odločitvah menedžerja, ki jo pogosto tudi lastnik podjetja (Kukanja idr., 2020). Varelas in Apostolopoulos (2020) sta ugotovila, da večji odstotek menedžerjev v grških turističnih MSP ne pozna tehnik kriznega upravljanja. Podobno ugotavljajo tudi Nummela idr. (2020), ki trdijo, da so menedžerji preprosto vstopili v »način preživetja« in se po svojih najboljših močeh trudijo zagotoviti kontinuiteto svojega poslovanja. Thorgrenova in Williams (2020) navajata, podjetniki nimajo sredstev za poglobljeno analizo vplivov krize na poslovanje MSP, zato njihov odziv, tudi v smislu izgradnje odpornosti pred novimi kriznimi dogodki, temelji predvsem na izkušnjah s preteklimi kriznimi dogodki. Eggers (2020) in Amankwah-

Amoah idr. (2021) pri tem kritično izpostavljajo, da je pretekle izkušnje potrebno uporabljati smiselno. Cepel idr. (2020) so preučili vpliv krize zaradi covid-19 na zaznavanje poslovnega tveganja med češkimi in slovaškimi MSP ter ugotovili da so, ne glede na krizo, največja tveganja za češke MSP povezana s tržnim, finančnim in kadrovskim področjem.

Ugotavljamo, da je relativno majhno število predhodno predstavljenih študij (Alonso-Almeida in Bremser, 2013; Kukanja in Planinc, 2013; Radwan, 2017) celostno obravnavalo krizno upravljanje v turističnih podjetjih, saj se je večina raziskav osredotočila zgolj na analizo posameznih kriznih praks. Glede na navedbe Kukanje idr. (2020) študija Radwana (2017) ponuja najverjetnejše najobsežnejši izbor operativnih CMP za turistični sektor.

Metodologija raziskave

OBLIKOVANJE MERSKEGA INŠTRUMENTA

V prvem delu študije smo opravili pregled literature s področja kriznega upravljanja, pri čemer smo posebno pozornost namenili MSP. V literaturi nismo zasledili raziskav, ki bi podrobneje analizirale prakse kriznega upravljanja v turističnih MSP ter bi omogočale vsebinsko primerjavo med obravnavanima državama.

V drugem delu raziskave smo zbrali (1) osnovne podatke o MSP in (2) mnenja menedžerjev o vplivu krize ter (3) pridobili podatke o implementiranih praksah kriznega upravljanja. Slednje smo analizirali na osnovi prilagojene različice vprašalnika, ki ga je Radwan (2017) razvil za analizo kriznega upravljanja v hotelirstvu. Prvotni merski inštrument je obsegal 32 spremenljivk, osredotočenih na štiri glavna področja (dimenzije) kriznega upravljanja – trženje, operativne procese, državno (institucionalno) pomoč in človeške vire (glej preglednico 1). Glede na obsežno vladno pomoč turističnemu sektorju med pandemijo smo iz vprašalnika smiselno odstranili spremenljivke, ki se nanašajo na področje vladne pomoči. Končni vprašalnik je posledično sestavljen iz 27 kriznih praks, ki spadajo v štiri dimenzije kriznega upravljanja (glej preglednico 3). Spremenljivke, vključene v sklopa 2 in 6, so menedžerji ocenjevali na petstopenjski Likertovi lestvici ordinarnega tipa, kjer 1 pomeni zelo poredko (nikoli), 5 pa zelo pogosto (vedno).

ZBIRANJE PODATKOV IN OPIS VZORCEV

V Sloveniji smo kontaktne podatke turističnih MSP pridobili iz poslovnega registra (AJPEŠ), ki je v javni domeni. V študijo smo vključili sledeče

vrste MSP: nastanitvene gostinske obrate, prehrambne gostinske obrate ter potovalne agencije. Po standardni klasifikaciji dejavnosti v EU (NACE) je bilo v Sloveniji leta 2019 registriranih 13.258 turističnih MSP. Od tega je bilo 63,44 % prehrambnih gostinskih obratov, 28,74 % nastanitvenih obratov in 7,80 % potovalnih agencij. Ker vsa podjetja v registru nimajo javno dostopnih e-poštnih naslovov, smo z metodo naključnega vzorčenja vsem MSP, ki imajo javno objavljene e-poštne naslove, poslali 2.875 anket (21,68 % vseh MSP). Zbrali smo 277 veljavnih vprašalnikov, ki so predstavljali osnovo za izvedbo raziskave.

Na Češkem smo podatke pridobili s pomočjo raziskovalcev iz Univerze Južnočeškega okraja (Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích), ki so izvorni vprašalnik prevedli v češki jezik. Češki raziskovalci so z metodo naključnega vzorčenja enako število anket kot v Sloveniji naslovili na turistične MSP na Češkem. V letu 2018 (podatki za leto 2019 niso bili na voljo) je bilo na Češkem registriranih 65.806 turističnih MSP. Od tega je bilo 49,25 % prehrambnih gostinskih obratov, 11,89 % nastanitvenih obratov in 8,87 % potovalnih agencij (Eurostat, b.l.). Zbrali smo 172 veljavnih vprašalnikov, ki smo jih vključili v analizo. Udeležba v raziskavi je bila v obeh državah prostovoljna, brez kakršnih koli finančnih nadomestil. Podatke smo zbirali v obdobju med aprilom in junijem 2020.

Rezultati

OPISNA STATISTIKA

Rezultati prvega dela študije kažejo (glej preglednico 1), da je bilo v Sloveniji največ nastanitvenih MSP, na Češkem pa potovalnih agencij. Zanimivo je, da ima največji delež MSP na Češkem (51,4 %) v povprečju daljšo tradicijo poslovanja (več kot 20 let) kot v Sloveniji, kjer je delež podjetij, ki imajo tradicijo poslovanja od dveh do petih let ter od desetih do 20 let enak (25,8 %). V obeh primerih gre večinoma za mikropodjetja, saj tako v Sloveniji (82,2 %) kot na Češkem (63 %) MSP zaposlujejo manj kot pet ljudi. V Sloveniji so na anketo večinoma odgovarjali lastniki (46 %), na Češkem pa lastniki in menedžerji MSP (49 %). V obeh državah imajo podjetja v povprečju za od enega do treh mesecev finančnih resursov (likvidnostnih sredstev) za normalno poslovanje, pri čemer pa je zanimivo, da menedžerji oziroma lastniki slovenskih MSP večinoma poročajo (33,1 %), da potrebujejo do tri mesece, da si opomorejo od krize, v kolikor se le-ta nemudoma konča, medtem ko menedžerji čeških MSP večinoma ocenjujejo (27,9 %), da za to potrebujejo od šest do dvanajst mesecev.

Preglednica 1 Značilnosti MSP

Spremenljivke		Slovenija		Češka	
		(1)	(2)	(1)	(2)
Glavna dejavnost	Nastanitveno gostinstvo	139	48,4	41	19,7
	Potovalna agencija	64	22,3	95	45,7
	Prehrambno gostinstvo	74	25,8	36	17,3
Leta obratovanja	Manj kot 2 leti	31	10,8	6	2,9
	Nad 2 do 5 let	74	25,8	18	8,7
	Nad 5 do 10 let	59	20,6	28	13,5
	Nad 10 do 20 let	74	25,8	49	23,6
	Več kot 20 let	49	17,1	107	51,4
Število zaposlenih	5 in manj	236	82,2	131	63,0
	6–10	28	9,8	29	13,9
	11–30	10	3,5	34	16,3
	31–50	6	2,1	5	2,4
	51–100	4	1,4	4	1,9
	101–250	3	1,0	5	2,4
Vloga v podjetju	Sem lastnik	132	46,0	64	30,8
	Sem lastnik in manager	115	40,1	102	49,0
	Drugo	40	13,9	42	20,2
Resursi za normalno poslovanje	Za manj kot 1 mesec	50	17,4	22	10,6
	Za 1–3 mesecev	144	50,2	100	48,1
	Za 4–6 mesecev	59	20,6	49	23,6
	Za 7–12 mesecev	17	5,9	19	9,1
	Za več kot 12 mesecev	17	5,9	18	8,7
Čas, da si podjetje opomore, če se kriza konča	Takoj	25	8,7	31	14,9
	Do 3 mesece	95	33,1	37	17,8
	3–6 mesecev	68	23,7	37	17,8
	6–12 mesecev	49	17,1	58	27,9
	Več kot 12 mesecev	42	14,6	21	10,1
	Več kot 24 mesecev	7	2,4	16	7,7
	Nikdar več si ne bo opomoglo	1	0,3	8	3,8

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) število, (2) delež v odstotkih.

V nadaljevanju smo z nekaterimi splošnimi trditvami preverili, kakšno je mnenje menedžerjev o vplivu pandemije na turistično gospodarstvo. Indikatorji v preglednici 2 podajajo podrobnejši vpogled v razmišljanje menedžerjev o pandemiji v obeh državah. Iz rezultatov izhajajo, da menedžerji obeh držav enako ($M = 4,68$) ocenjujejo vpliv krize na poslovanje

Preglednica 2 Mnenje managerjev o vplivu pandemije

Spremenljivke	Slovenija		Češka	
	M	SD	M	SD
Pandemija koronavirusa je pomembno vplivala na naše poslovanje	4,68	0,906	4,68	0,760
Pandemija koronavirusa je vplivala na vse gospodarske dejavnosti, ne zgolj na turizem	4,40	0,879	3,99	1,012
Tuji gosti so znatno zmanjšali število rezervacij	4,63	0,833	4,32	1,005
Domači gosti so znatno zmanjšali število rezervacij	4,31	1,014	3,88	1,175
Moje/naše podjetje bo preživelo krizo	3,71	0,782	3,68	0,820
V naslednjih 3–6 mesecih bomo morali zmanjšati število zaposlenih	3,06	1,233	3,21	1,237
V naslednjih 3–6 mesecih bomo morali podjetje zapreti	2,31	1,040	2,50	1,002
Pričakujemo pomoč države (vlade) pri premagovanju posledic krize	4,22	1,136	3,55	1,314
Pričakujemo pomoč bank pri premag. posledic krize	3,86	1,280	2,78	1,310
Pričakujemo pomoč turističnih organizacij (državne, lokalnih) pri premagovanju posledic krize	3,99	1,194	3,34	1,217
Zadovoljen sem z načinom odzivanja države in oblasti na krizo v smislu zaščite življenj ter pomoči prebivalstvu	3,14	1,114	2,78	1,190
Zadovoljen sem z načinom odzivanja države in oblasti na krizo v smislu pomoči podjetjem	2,93	1,114	2,43	1,186
Zadovoljen sem z načinom odzivanja bank na krizo glede na nudeno pomoč podjetjem	2,61	0,950	2,49	1,026
12 mesecev po pand. bodo ljudje zagotovo potovali manj	4,09	1,076	3,88	1,021
24 mesecev po pand. bodo ljudje zagotovo potovali manj	3,01	1,077	3,17	1,112
Sezona 2020 se lahko šteje za propadlo	3,86	1,134	3,92	1,201
Turistični trg nikoli več ne bo enak	3,23	1,102	3,58	1,023
Prihodnje leto bo ponovno uspešno za turizem	3,20	0,845	2,85	0,897
Posel bo po krizi (še) močnejši	2,57	0,943	2,41	1,008
Izgubljenih gostov in trgov ne bomo mogli več povrniti	2,89	1,049	2,81	0,912
Imam dovolj informacij o namerah oblasti za pomoč podjetjem	2,96	0,989	1,99	1,125
Imam dovolj informacij o pandemiji in učinkih virusa	3,55	1,036	3,16	1,158
Zadovoljen sem s tem, kako mediji prenašajo informacije o pandemiji	2,73	1,119	2,48	1,103

OPOMBE M = aritmetična sredina, SD = standardni odklon.

MSP. Pri tem je zanimivo, da menedžerji slovenskih MSP nekoliko optimističneje ocenjujejo verjetnost preživetja po krizi ($M = 3,71$) kot njihovi češki kolegi ($M = 3,68$). Slovenski menedžerji so v povprečju zadovoljnejši z odzivom države ($M = 2,93$) in bank ($M = 2,61$) na krizo kot češki.

Preglednica 3 Prakse kriznega upravljanja

Spremenljivke		Slovenija		Češka	
		M	SD	M	SD
Vidik trženja	Osredotočili se bomo na nove tržne segmente	3,72	1,377	3,70	1,064
	Povečali bomo oglaševalske aktivnosti	3,66	1,163	3,25	1,068
	Zagotovili bomo cenovno ugodne akcije in popuste	3,30	1,182	2,56	1,133
	Osredotočili se bomo na obstoječe (predkri- zne) segmente gostov, njihove želje in priča- kovanja	4,07	0,840	3,84	0,920
	Osredotočili se bomo na lojalne goste	4,10	0,968	3,96	0,971
	Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale	4,07	0,980	3,50	1,158
	Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje	3,16	1,166	2,49	1,046
	Spremljali bomo naše konkurente in glede na njihovo delovanje prilagajali naše trženjske aktivnosti ter ponudbo	3,48	1,194	3,86	0,933
	Izboljšali bomo kakovost ponudbe	3,92	1,028	3,79	1,018
Vidik človeških virov	Znižali bomo plače zaposlenih glede na pred- krizno obdobje	3,83	1,852	2,60	1,127
	Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.)	4,17	1,612	2,81	1,071
	Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje	3,77	1,689	2,80	1,187
	Povečali bomo produktivnost (delovno storil- nost) zaposlenih	4,17	1,377	3,49	0,958
	Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo do- datna dela in naloge, ki niso v opisu delov- nega mesta	3,53	1,781	2,88	1,142
	Spremenili bomo organizacijsko strukturo podjetja	3,53	1,453	2,71	1,054
	Podaljšali bomo delovni čas zaposlenih	3,19	1,806	2,91	1,187
	Redno zaposlene bomo nadomestili s študenti ali z zaposlenimi za krajši delovni čas	3,29	1,948	2,48	1,152

Nadaljevanje na naslednji strani

Rezultati, predstavljeni v preglednici 3, kažejo odziv menedžerjev na krizo. Iz njih izhaja, da so bile vse prakse na lestvici od 1 do 5 ocenjene relativno visoko.

Rezultati nakazujejo, da se slovenski managerji v povprečju bolj poslužujejo uporabe kriznih praks ($M = 3,78$) v primerjavi s češkimi kolegi ($M = 3,29$). Pri tem slovenski managerji v največji meri podpirajo aktivnosti,

Preglednica 3 Nadaljevanje s prejšnje strani

Spremenljivke		Slovenija		Češka	
		M	SD	M	SD
Vidik stroškov	Zmanjšali bomo stroške poslovanja	4,01	1,077	3,88	0,960
	Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in finančnih obveznosti	3,68	1,221	3,81	0,971
	Ustvarili bomo dodatne vire prihodkov	3,83	1,124	3,89	0,865
	Opustili bomo neprofitabilne aktivnosti in zaprli nekatere oddelke	3,84	1,481	3,62	0,999
	Nabavljali bomo cenovno ugodnejše izdelke in storitve	3,80	1,422	2,54	1,088
	Uporabili bomo nove (IT) tehnologije za zmanjšanje obratovalnih stroškov	3,88	1,346	3,43	0,910
	Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe	3,89	1,248	3,35	1,129
Vidik povezo- vanja	Sodelovali bomo z drugimi turističnimi ponudniki	4,19	1,011	3,88	0,838
	Pristopili bomo v različna sektorska združenja, zbornice, društva itd.	3,54	1,239	3,01	0,982
	Podpirali bomo aktivnosti, ki izboljšujejo prepoznavnost turistične destinacije	4,35	0,992	3,84	0,899

OPOMBE M = aritmetična sredina, SD = standardni odklon.

ki izboljšujejo prepoznavnost turistične destinacije ($M = 4,35$), medtem ko se češki managerji v največji možni meri osredotočajo na lojalne goste ($M = 3,96$). Iz rezultatov prav tako izhaja, da se menedžerji slovenskih MSP najredkeje poslužujejo prakse, ki vključuje povečanje proračuna za trženje in oglaševanje ($M = 3,16$). Nasprotno pa se češki menedžerji najredkeje poslužujejo prakse, ki vključuje zamenjavo (nadomestilo) redno zaposlenih s študenti ali z zaposlenimi za krajši delovni čas ($M = 2,48$).

Podrobna analiza je razkrila, da se tako slovenski kot tudi češki managerji v največji meri poslužujejo praks, ki se nanašajo na vidik povezo-
vanja (slovenski managerji: $M = 4,03$; češki managerji: $M = 3,57$), sledijo pa jim prakse, ki zajemajo vidik stroškov (slovenski managerji: $M = 3,85$; češki managerji: $M = 3,50$).

EKSPLOATIVNA FAKTORSKA ANALIZA (EFA)

V nadaljevanju analize smo s pomočjo EFA preverili, ali se posamezne prakse kriznega upravljanja združijo v dimenzije, ki smo jih identificirali ob pregledu literature. V EFA smo vključili vzorca iz obeh držav.

Preglednica 4 КМО in Bartletov test

КМО-kazalnik primernosti podatkov		0,892
Bartlettov preizkus sferičnosti	Približen χ^2	5067,448
	Stopinje prostosti	351
	Stopnja pomembnosti	0,000

Pred izvedbo EFA smo preverili korelacijske koeficiente med izbranimi merjenimi spremenljivkami. Korelacijski koeficienti so bili v vseh primerih ustrezni in posledično smo v faktorski analizi lahko obdržali vse spremenljivke. Vrednosti Kaiser-Mayer-Olkinove mere ustreznosti (КМО) in Bartlettovega testa sferičnosti prikazujemo v preglednica 4.

Iz preglednice 4 je razvidno, da je vrednost КМО-testa 0,892, kar pomeni, da je vzorec primeren za izvedbo faktorske analize. *P*-vrednost Bartlettovega testa je $0,000 < 0,05$ (približen $\chi^2 = 5067,448$, $DF = 351$). Rezultati nakazujejo obstoj povezav med spremenljivkami, pri čemer smo pri določitvi števila faktorjev upoštevali Kaiserjevo pravilo, da morajo biti lastne vrednosti nad 1. V nadaljevanju smo preverili komunalitete za vse spremenljivke. Rezultati analize, prikazani v preglednici 5, nakazujejo obstoj sedmih faktorjev, ki skupaj pojasnijo 55,91 % variance.

Kot je razvidno iz preglednice 5, komunalitete v stolpcu »Po izločitvi faktorjev« nakazujejo odstotek variance posamezne spremenljivke, ki je pojasnjena z dobljenimi sedmimi faktorji. Z njimi lahko pojasnimo največji delež variance spremenljivke »Osredotočili se bomo na lojalne goste« (0,797). Najnižja komunaliteta je pri spremenljivki »Izboljšali bomo kakovost ponudbe« (0,232). Le-ta je nižja kot 0,3 (Field, 2018), zato smo jo izločili iz nadaljnje analize. V naslednjem koraku smo iz istega razloga izločili še spremenljivko »Spremljali bomo naše konkurente in glede na njihovo delovanje prilagajali naše trženjske aktivnosti ter ponudbo«.

V tretjem poskusu so imele izbrane spremenljivke vrednosti komunalitet višje od 0,3. Ob tem smo ponovno preverili tudi vrednosti КМО in Bartlettovega testa. Vrednost КМО-testa je bila 0,896, kar pomeni, da je bil vzorec primeren za izvedbo faktorske analize. *P*-vrednost Bartlettovega testa je bila $0,000 < 0,05$ (približen $\chi^2 = 4921,138$, $DF = 300$). Pri določitvi števila faktorjev smo ponovno upoštevali Kaiserjevo pravilo, da morajo biti lastne vrednosti nad 1. Rezultati, prikazani v preglednici 6, nakazujejo obstoj šestih faktorjev, ki skupaj pojasnijo 56,67 % variance.

V nadaljevanju smo preverili nerotirane faktorske uteži. Ker iz rezultatov izhaja, da glede na absolutne vrednosti faktorskih uteži velik delež

Preglednica 5 Komunalitete za 27 praks kriznega upravljanja

Spremenljivke	(1)	(2)
Osredotočili se bomo na nove tržne segmente	0,463	0,537
Povečali bomo oglaševalske aktivnosti	0,573	0,749
Zagotovili bomo cenovno ugodne akcije in popuste	0,382	0,342
Osredotočili se bomo na obstoječe (predkrizne) segmente gostov, njihove želje in pričakovanja	0,388	0,376
Osredotočili se bomo na lojalne goste	0,470	0,797
Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale	0,411	0,425
Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje	0,478	0,546
Spremljali bomo naše konkurente in glede na njihovo delovanje prilagajali naše trženjske aktivnosti ter ponudbo,	0,311	0,352
Izboljšali bomo kakovost ponudbe	0,244	0,232
Znižali bomo plače zaposlenih glede na predkrizno obdobje	0,691	0,682
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.)	0,692	0,684
Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje	0,670	0,686
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih	0,601	0,610
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta	0,724	0,758
Spremenili bomo organizacijsko strukturo podjetja	0,598	0,608
Podaljšali bomo delovni čas zaposlenih	0,665	0,658
Redno zaposlene bomo nadomestili s študenti ali z zaposlenimi za krajši delovni čas	0,689	0,670
Zmanjšali bomo stroške poslovanja	0,415	0,599
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in fin. obveznosti	0,482	0,555
Ustvarili bomo dodatne vire prihodkov	0,494	0,422
Opustili bomo neprofitabilne aktivnosti in zaprli nekatere oddelke	0,567	0,580
Nabavljali bomo cenovno ugodnejše izdelke in storitve	0,457	0,525
Uporabili bomo nove (IKT) tehnologije za zmanjšanje obrat. stroškov	0,556	0,593
Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe	0,391	0,405
Sodelovali bomo z drugimi turističnimi ponudniki	0,508	0,775
Pristopili bomo v različna sektorska združenja, zbornice, društva itd.	0,497	0,495
Podpirali bomo aktivnosti, ki izboljšujejo prep. turistične destinacije	0,435	0,437

OPOMBE Naslovi stolpcев: (1) začetne, (2) po izločitvi faktorjev. Uporabljena je metoda glavnih osi.

spremenljivk spada v prvi faktor (posledično je rešitev precej neuravnotežena), smo v nadaljevanju (glej preglednico 7) s pravokotno rotacijo preverili še rotirano rešitev.

Preglednica 6 Komunalitete za 25 praks kriznega upravljanja

Spremenljivke	(1)	(2)
Osredotočili se bomo na nove tržne segmente	0,457	0,468
Povečali bomo oglaševalske aktivnosti	0,579	0,758
Zagotovili bomo cenovno ugodne akcije in popuste	0,389	0,346
Osredotočili se bomo na obstoječe (predkrizne) segmente gostov, njihove želje in pričakovanja	0,389	0,384
Osredotočite se bomo na lojalne goste	0,462	0,857
Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale	0,415	0,428
Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje	0,446	0,464
Znižali bomo plače zaposlenih glede na predkrizno obdobje	0,682	0,672
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.)	0,694	0,681
Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje	0,661	0,686
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih	0,600	0,574
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta	0,724	0,761
Spremenili bomo organizacijsko strukturo podjetja	0,582	0,590
Podaljšali bomo delovni čas zaposlenih	0,656	0,646
Redno zaposlene bomo nadomestili s študenti ali z zaposlenimi za krajši delovni čas	0,678	0,645
Zmanjšali bomo stroške poslovanja	0,405	0,641
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in fin. obveznosti	0,475	0,529
Ustvarili bomo dodatne vire prihodkov	0,487	0,392
Opustili bomo neprofitabilne aktivnosti in zaprli nekatere oddelke	0,555	0,618
Nabavljali bomo cenovno ugodnejše izdelke in storitve	0,445	0,386
Uporabili bomo nove (IKT) tehnologije za zmanjšanje obrat. stroškov	0,547	0,592
Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe	0,384	0,350
Sodelovali bomo z drugimi turističnimi ponudniki	0,502	0,764
Pristopili bomo v različna sektorska združenja, zbornice, društva itd.	0,496	0,499
Podpirali bomo aktivnosti, ki izboljšujejo prep. turistične destinacije	0,435	0,436

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) začetne, (2) po izločitvi faktorjev. Uporabljena je metoda glavnih osi.

Kot izhaja iz preglednice 7, lahko identificirane prakse kriznega upravljanja razvrstimo v šest faktorjev (dimenzij), ki smo jih glede na prevladujoči delež spremenljivk (praks) smiselno poimenovali kot: (1) človeški viri, (2) trženje in oglaševanje, (3) reorganizacija in optimizacija, (4) povezovanje, (5) osredotočenost na goste ter (6) nižanje stroškov in odlog plačil.

Preglednica 7 Faktorske uteži za merjene spremenljivke (pravokotna rotacija)

Spremenljivke	Faktor					
	1	2	3	4	5	6
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta	0,859					
Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje	0,845					
Znižali bomo plače zaposlenih glede na predkrizno obdobje	0,835					
Redno zaposlene bomo nadomestili s študenti ali z zaposlenimi za krajši delovni čas	0,785					
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.)	0,771					
Podaljšali bomo delovni čas zaposlenih	0,715					
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih	0,631					
Spremenili bomo organizacijsko strukturo podjetja	0,504		0,348			
Povečali bomo oglaševalske aktivnosti		0,881				
Osredotočili se bomo na nove tržne segmente		0,699				
Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje		0,570				
Zagotovili bomo cenovno ugodne akcije in pop.		0,412				
Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale		0,380				
Opustili bomo neprofitabilne aktivnosti in zaprli nekatere oddelke			0,718			
Uporabili bomo nove (IKT) tehnologije za zmanjšanje obratovalnih stroškov			0,623			
Nabavljali bomo cenovno ugod. izdelke in storitve			0,469			
Ustvarili bomo dodatne vire prihodkov			0,401			
Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe			0,327			

*Nadaljevanje na naslednji strani***RAZLIKE MED DRŽAVAMA**

V nadaljevanju analize smo preverili obstoj statistično značilnih razlik med državama pri predhodno identificiranih skupinah faktorjev. Ker podatki ne izpolnjujejo pogoja normalne porazdelitve, smo uporabili neparametrični Mann-Whitney U-test. Razlike med šestimi faktorji glede na obe državi prikazujemo v preglednici 8.

Preglednica 7 Nadaljevanje s prejšnje strani

Spremenljivke	Faktor					
	1	2	3	4	5	6
Sodelovali bomo z drugimi tur. ponudniki				0,906		
Podpirali bomo aktivnosti, ki izboljšujejo pre-poznavnost turistične destinacije				0,584		
Pristopili bomo v različna sektorska združenja, zbornice, društva itd.				0,580		
Osredotočili se bomo na lojalne goste					0,940	
Osred. se bomo na obstoječe (predkrizne) segmente gostov, njihove želje in pričakovanja					0,596	
Zmanjšali bomo stroške poslovanja						0,773
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in finančnih obveznosti						0,570
Delež pojasnjene variance	32,34	8,97	5,46	4,11	3,27	2,51

OPOMBE Zaradi preglednosti ne prikazujemo uteži z vrednostjo <0,3.

Preglednica 8 Razlike med faktorji (med državama)

Postavka	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 2	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
Mann-Whitney U	9848,000	9922,000	10929,000	7895,000	9506,000	13988,000
Wilcoxon W	14699,000	14773,000	15780,000	12746,000	14357,000	18839,000
Z	-4,431	-4,354	-3,295	-6,485	-4,791	-0,079
Signifikanca	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,937

Rezultati, prikazani v preglednici 8, nakazujejo, da do statistično značilnih razlik med državama prihaja pri petih faktorjih, z izjemo šestega faktorja. Za potrebe nadaljnje analize smo preverili, pri katerih spremenljivkah prihaja do statistično značilnih razlik med državama.

Iz preglednice 9 je razvidno, da do razlik prihaja pri 19 praksah kriznega upravljanja, pri čemer do največjih razlik prihaja med spremenljivkami, ki sodijo v prvi faktor (dimenzija človeški viri). Preverili smo tudi, ali statistično značilne razlike pri posameznih praksah obstajajo tudi glede na izbrano glavno dejavnost (neodvisno od države). V analizo smo zajeli tiste merjene spremenljivke, ki so zajete v faktorski analizi. Rezultati, prikazani v preglednici 10, nakazujejo obstoj statistično značilnih razlik med dejavnostmi pri nekaterih merjenih spremenljivkah.

Tako kot med državama (preglednica 9) tudi med dejavnostmi (preglednica 10) do največjih razlik prihaja med spremenljivkami, ki pripadajo prvemu faktorju (dimenzija človeški viri). V nadaljevanju smo

Preglednica 9 Razlike med merjenimi spremenljivkami (med državama)

Spremenljivke	(1)	(2)	(3)	(4)
Znižali bomo plače zaposlenih glede na predkrizno obdobje (F 1)	15382,000	29578,000	-6,610	0,000
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.) (F 1)	12782,500	26643,500	-8,430	0,000
Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje (F 1)	15974,500	29340,500	-5,713	0,000
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih (F 1)	16288,000	28223,000	-4,747	0,000
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta (F 1)	18560,500	30650,500	-2,957	0,003
Spremenili bomo organizacijsko strukturo podjetja (F 1)	15709,000	28589,000	-5,759	0,000
Redno zaposlene bomo nadomestili s študenti ali z zaposlenimi za krajši delovni čas (F 1)	18858,000	31899,000	-3,320	0,001
Povečali bomo oglaševalske aktivnosti (F 2)	22498,000	41413,000	-3,726	0,000
Zagotovili bomo cenovno ugodne akcije in popuste (F 2)	18596,500	38297,500	-6,679	0,000
Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje (F 2)	17840,500	36176,500	-6,846	0,000
Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale (F 2)	20377,500	38522,500	-4,997	0,000
Nabavljali bomo cenovno ugodnejše izdelke in storitve (F 3)	12995,000	29466,000	-9,353	0,000
Uporabili bomo nove (IKT) tehnologije za zmanjšanje obratovalnih stroškov (F 3)	20234,000	34095,000	-2,795	0,005
Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe (F 3)	20099,500	36209,500	-4,096	0,000
Sodelovali bomo z drugimi turističnimi ponudniki (F 4)	22379,000	42279,000	-4,365	0,000

Nadaljevanje na naslednji strani

za podrobnejše ugotavljanje razlik uporabili neparametrični test Mann-Whitneyjev U-test.

Iz preglednice 11 je razvidno, da pri dejavnostih nastanitvenega gostinstva ter potovalnih agencij prihaja do statistično značilnih razlik le pri dveh praksah kriznega upravljanja, pri tem pa vsaka praksa sodi v svoj faktor (F 1 = človeški viri; F 2 = trženje).

Preglednica 9 Nadaljevanje s prejšnje strani

Spremenljivke	(1)	(2)	(3)	(4)
Pristopili bomo v različna sektorska združenja, zbornice, društva itd. (F4)	20761,000	39482,000	-4,880	0,000
Podpirali bomo aktivnosti, ki izboljšujejo prepoznavnost turistične destinacije (F4)	18977,500	38087,500	-6,394	0,000
Osredotočili se bomo na obstoječe (predkrizne) segmente gostov, njihove želje in pričakovanja (F5)	24126,500	42271,500	-2,357	0,018
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in finančnih obveznosti (F6)	24376,000	65704,000	-2,159	0,031

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) Mann-Whitney U, (2) Wilcoxon W, (3) Z, (4) signifikanca.

Preglednica 10 Razlike med merjenimi spremenljivkami (med dejavnostmi)

Spremenljivke	(1)	(2)	(3)
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.) (F1)	10,166	2	0,006
Znižali bomo plače zaposlenih glede na predkrizno obdobje (F1)	7,442	2	0,024
Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje (F1)	11,646	2	0,003
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih (F1)	13,570	2	0,001
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta (F1)	14,459	2	0,001
Podaljšali bomo delovni čas zaposlenih (F1)	14,295	2	0,001
Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale (F2)	7,109	2	0,029
Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje (F2)	7,080	2	0,029
Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe (F3)	7,767	2	0,021
Podpirali bomo aktivnosti, ki izboljšujejo prepoznavnost turistične destinacije (F4)	7,443	2	0,024
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in finančnih obveznosti (F6)	10,612	2	0,005

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) Kruskal-Wallis H, (2) Wilcoxon W, (3) signifikanca.

Iz preglednice 12 je razvidno, da pri dejavnostih nastanitvenega ter prehranbnega gostinstva prihaja do statistično značilnih razlik pri petih praksah kriznega upravljanja, pri tem pa kar štiri prakse sodijo v prvi faktor (dimenzija človeški viri).

Iz preglednice 13 je razvidno, da med prehranbnim gostinstvom ter

Preglednica 11 Razlike v praksah med nastanitvenim gostinstvom in potovalnimi agencijami

Spremenljivke	(1)	(2)	(3)	(4)
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih (F 1)	8830,500	16958,500	-2,941	0,003
Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje (F 2)	11159,500	22334,500	-2,616	0,009
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in finančnih obveznosti (F 6)	11154,500	26907,500	-2,429	0,015

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) Mann-Whitney U, (2) Wilcoxon W, (3) Z, (4) signifikanca.

Preglednica 12 Razlike v praksah med nastanitvenim in prehrabnim gostinstvom

Spremenljivke	(1)	(2)	(3)	(4)
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.) (F 1)	7434,000	13320,000	-2,886	0,004
Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje (F 1)	7008,000	12894,000	-3,402	0,001
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih (F 1)	7087,500	12758,500	-3,259	0,001
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta (F 1)	6847,000	12518,000	-3,523	0,000
Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale (F 2)	7868,000	13754,000	-2,796	0,005

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) Mann-Whitney U, (2) Wilcoxon W, (3) Z, (4) signifikanca.

potovalnimi agencijami prihaja do statistično značilnih razlik pri petih praksah kriznega upravljanja. Tudi v tem primeru večina praks (štiri izmed petih) sodijo v prvi faktor (dimenzijo človeški viri).

Razprava in zaključek

Namen pričujoče raziskave je bil preučiti, kako so se turistična MSP odzvala na krizo, ki jo je povzročila pandemija covida-19. Skladno z namenom smo si postavili sledeča cilja: (1) preučiti, ali med češkimi in slovenskimi turističnimi MSP obstaja razlika v implementaciji praks kriznega upravljanja, ter (2) ugotoviti, ali med različnimi vrstami turističnih MSP obstajajo razlike v kriznem upravljanju.

Med državama obstajajo številne podobnosti, kot npr. izkušnje s tran-

Preglednica 13 Razlike v praksah med prehrabnim gostinstvom in potovalnimi agencijami

Spremenljivke	(1)	(2)	(3)	(4)
Znižali bomo plače zaposlenih glede na predkrizno obdobje (F1)	5720,000	11498,000	-2,925	0,003
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.) (F1)	5766,000	11652,000	-2,781	0,005
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta (F1)	5129,000	10800,000	-3,230	0,001
Podaljšali bomo delovni čas zaposlenih (F1)	5150,500	10928,500	-3,844	0,000
Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe (F3)	6084,000	11970,000	-2,716	0,007
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in finančnih obveznosti (F6)	6360,000	12355,000	-3,060	0,002

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) Mann-Whitney U, (2) Wilcoxon W, (3) Z, (4) signifikanca.

zicijo, relativno kratka tradicija podjetništva, prevladujoči delež mikro-podjetij, podobna višina likvidnostnih sredstev (rezerv) MSP itd. Kljub podobnostim pa ugotavljamo, da med MSP v obeh državah obstajajo nekatere razlike, ki se kažejo predvsem v daljši tradiciji poslovanja čeških MSP ter v optimističnejšem pogledu slovenskih menedžerjev na krizo in njihovem višjem zadovoljstvu z odzivom različnih deležnikov (bank, države, medijev) pri nujenju pomoči in informacij, s katerimi se posledično lažje spopadajo s krizo. Na osnovi rezultatov raziskave prav tako ugotavljamo, da se slovenski managerji v povprečju bolj poslužujejo uporabe praks kriznega upravljanja ($M = 3,78$) v primerjavi s svojimi češkimi kolegi ($M = 3,29$). Pri tem slovenski managerji v največji meri podpirajo aktivnosti, ki izboljšujejo prepoznavnost turistične destinacije, medtem ko se češki managerji primarno osredotočajo na lojalne goste (glej preglednico 3).

Podrobnejša analiza (EFA), izvedena na vzorcu obeh držav, razkriva, da se menedžerji slovenskih in čeških turističnih MSP najbolj osredotočajo na prakse s področja človeških virov in trženja. Zanimivo je predvsem dejstvo, da smo bili zaradi prenizkih komunalitet iz analize primorani izključiti spremenljivki, ki merita izboljšanje kakovosti ponudbe ter spremljanje aktivnosti konkurence (glej preglednico 5). Iz rezultatov EFA tako

izhaja, da se menedžerji najbolj poslužujejo 25 praks kriznega upravljanja, ki jih lahko strnemo v sledeče dimenzije (glede na pomen): človeški viri, trženje in oglaševanje, reorganizacija in optimizacija, povezovanje, osredotočenost na goste ter nižanje stroškov in odlog plačil. Pričujoča raziskava je pokazala, da imata dimenziji človeški viri ter trženje in oglaševanje daleč največji pomen pri obvladovanju krize.

V nadaljevanju analize smo preverili obstoj statistično značilnih razlik med državama pri ugotovljenih faktorjih oziroma dimenzijah kriznega upravljanja. Rezultati nakazujejo, da do statistično značilnih razlik prihaja pri vseh identificiranih dimenzijah (glej preglednico 8), saj do razlik prihaja pri kar 19 praksah (od skupno 25). Do največjih razlik prihaja med spremenljivkami, ki sodijo v prvi faktor oziroma dimenzijo človeški viri. Zaradi pomanjkanja primerljivih raziskav težko poiščemo razloge za identificirane razlike, a so slednje morebiti tudi posledica razlik med vzorcema (glej preglednico 1).

Neodvisno od države pa do razlik v implementaciji identificiranih praks prihaja tudi znotraj posamezne dejavnosti (glej preglednico 10). Tudi med različnimi dejavnostmi se največje razlike pojavljajo med spremenljivkami, ki sodijo v dimenzijo upravljanje s človeškimi viri. Iz preglednice 11 je razvidno, da med MSP s področja nastanitvenega gostinstva in tistih s področja potovalnih agencij do statistično značilnih razlik prihaja pri treh praksah kriznega upravljanja, medtem ko med MSP, ki delujejo na področjih nastanitvenega, in tistimi, ki delujejo na področju prehrabnega gostinstva, do statistično značilnih razlik prihaja pri petih praksah kriznega upravljanja (glej preglednico 12). Ugotavljamo, da do največjih razlik prihaja med prehrabnim gostinstvom in potovalnimi agencijami. Iz preglednice 13 namreč izhaja, da se med tema dejavnostma statistično značilne razlike pojavljajo pri kar šestih praksah kriznega upravljanja. Tudi v primeru preučevanih razlik med prehrabnimi MSP ter potovalnimi agencijami največji delež kriznih praks sodi v prvi faktor oziroma dimenzijo človeški viri. Rezultati raziskave sovpadajo z ugotovitvami Kukanje idr. (2020), ki so preučili prakse kriznega upravljanja v Sloveniji. Avtorji so prav tako ugotovili razlike v implementiranih kriznih praksah med različnimi vrstami MSP. Možna razlaga za manjše razlike med nastanitvenimi MSP in potovalnimi agencijami morebiti izhaja iz dejstva, da so nastanitvena MSP in potovalne agencije relativno povezana podjetja, medtem ko med prehrabnimi MSP in potovalnimi agencijami obstajajo večje razlike v specifičnosti delovnih (operativnih) procesov.

Nadalje je raziskava pokazala, da se krizno upravljanje izvaja s kombinacijami različnih praks kriznega upravljanja. Posledično lahko domnevamo, da so bile prakse kriznega upravljanja uporabljene reaktivno (kot neposreden odziv na krizo), saj prevladujejo prakse s področij človeški viri, trženje in nadzor stroškov. Naše ugotovitve so skladne z ugotovitvami predhodnih raziskav (Alonso-Almeida in Bremser, 2013; Kukanja in Planinc, 2013; Kukanja idr., 2020), v katerih so avtorji poročali, da so se turistična MSP na zunanje krize odzvala predvsem z izvajanjem operativnih praks, ki so bile povezane s človeškimi viri in z nižanjem stroškov poslovanja.

Turizem je delovno intenzivna dejavnost. Optimizacija stroškov je zato pričakovan dejavnik kriznega upravljanja, vendar pa je k nižanju stroškov (predvsem stroškov dela) potrebno pristopiti premišljeno. Prakse kriznega upravljanja, ki se odražajo v nižanju stroškov dela, imajo lahko dolgoročne negativne posledice za poslovanje turističnih MSP, saj so ravno zaposleni ključni dejavnik, ki vpliva na zagotavljanja kakovosti ponudbe (Kukanja, 2017). Pred zmanjševanjem števila zaposlenih je zato po mnenju McCoola (2012) smiselno zaposlene aktivneje vključiti v strategije kriznega upravljanja. Alonso-Almeida in Bremserjeva (2013) pri tem navedeta, da je potrebno drastičnejše ukrepe, kot je zmanjšanje števila zaposlenih, predhodno nadomestiti z ukrepi, ki bodo izboljšali učinkovitost in poslovno uspešnost MSP.

Zanimivo je, da so rezultati raziskave pokazali, da se menedžerji v boju s krizo močno zanašajo tudi na organizacijsko podporo (skupni pristop) in ne zgolj na trženjske aktivnosti (individualni pristop). Turistična MSP so namreč odvisna od edinstvenih odnosov z različnimi deležniki (npr. gosti, delavci, dobavitelji itd.). Izgradnja menjalnih odnosov je dolgotrajen proces, ki temelji tudi na zaupanju in ugledu (imidžu) ponudnika. V kolikor bi se MSP odločilo za stečaj, bi slednje pomenilo ponovno izgradnjo odnosov, kar bi dodatno upočasnilo okrevanje gospodarstva po pandemiji.

Pričujoča raziskava prispeva k razumevanju kriznega upravljanja v turističnih MSP v dveh posttranzicijskih državah in predstavlja prvo tovrstno delo na področju kriznega upravljanja v turističnih MSP v obdobju pandemije. Kljub temu ima raziskava številne omejitve, ki izhajajo iz relativno omejenih geografskih območij, na katerih je bila študija izvedena. Prihodnje raziskave je torej smiselno razširiti tudi na druge države EU. Izhajajoč iz dejstva, da je bil odziv obeh vlad skladen s smernicami EU, lahko predvidevamo, da so bile podobne prakse kriznega upravljanja (ne

glede na njihov pomen) implementirane tudi v turističnih MSP, ki poslujejo v drugih državah članicah EU. Na osnovi ugotovitev lahko predvidevamo, da med MSP obstajajo statistično značilne razlike v kriznem upravljanju.

Raziskava se osredotoča zgolj na trenutek (posnetek) stanja med pandemijo in obstaja verjetnost, da so MSP v različnih časovnih fazah implementirala različne prakse kriznega upravljanja. Zato je smiselno, da se prihodnje raziskave osredotočijo na longitudinalni pristop ter vključijo večji nabor spremenljivk (npr. finančne podatke, inovativnost itd.), s pomočjo katerih bi bolje osvetlili vpliv krize na poslovanje turističnih MSP med pandemijo. Pomemben prispevek k razumevanju poslovanja MSP bi predstavljala tudi analiza pričakovanj gostov med krizo in po njej, na osnovi katere bi lahko bolje razumeli razvoj turističnega povpraševanja po pandemiji. Ker, kot izhaja iz rezultatov raziskave, med državami in različnimi vrstami MSP obstajajo razlike v uporabi tehnik kriznega upravljanja, se nakazuje potreba po ciljnem oblikovanju politik za okrevanje po pandemiji, ki bi upoštevale različne vrste turističnih MSP.

V okviru priporočil menedžerjem turističnih MSP velja napotek, naj se osredotočajo na zagotavljanje večje učinkovitosti in konkurenčnosti, pri čemer je posebej priporočljivo, da sodelujejo tako z drugimi MSP kot s sektorskimi združenji in z raziskovalnimi institucijami, saj trenutna pandemija predstavlja unikum v sodobni človeški zgodovini. Izmenjava znanj, izkušenj in primerov dobre prakse lahko menedžerjem olajša spopadanje s pandemijo. Trenutna kriza bo sčasoma minila, a nas izkušnje učijo, da se bodo pojavljale nove krizne razmere. Znanje in izkušnje, pridobljene tekom trenutne pandemije, je zato smiselno uporabiti tudi za spopadanje s prihodnjimi kriznimi situacijami ter za dvig (izgradnjo) odpornosti MSP pred izzivi novih kriznih razmer.

Literatura

- AJPES. (B. l.). *Fi=Po Finančni podatki*. <https://www.ajpes.si/fipo/pomoc.asp?id>
- Alonso-Almeida, M. D. M., in Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 141–148.
- Alonso-Almeida, M. D. M., Bremser, K., in Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis: Effects on capabilities, organization and competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1641–1661.
- Alonso, A. D., Kok, S. K., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., Buitrago Solis, M. A., in Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International jo-*

- urnal of hospitality management*, 91, 102654. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., in Hao, W. (2020). *Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., in Wood, G. (2020). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39(2), 179–184,
- Andoh, R. (2020). The impact of COVID-19 on global economy: The case of the Czech Republic. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Advanced Technology*, 1(2), 22–29.
- Arora, R. (2012). A mixed method approach to understanding the role of emotions and sensual delight in dining experience. *Journal of Consumer Marketing*, 29(5), 333–343.
- Azabagaoglu, M. O., in Oraman, Y. (2011). Analysis of customer expectations after the recession: Case of food sector. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 24, 229–236.
- BDO. (2021, 20. april). *State financial support related to coronavirus*. <https://www.bdo.cz/en-gb/insights/featured-insights/state-financial-support-related-to-coronavirus>
- Beirman, D. (2011). The integration of emergency management and tourism. *Australian Journal of Emergency Management*, 26(3), 30–34.
- Blažević, Z., in Drvenkar, N. (2011). The last minute arrangement as a price strategy of the Croatian tourism at the time of recession. V D. Križman Pavlović in D. Benazić (ur.), 22. *CROMAR Congress: 'Marketing Challenges in New Economy'* (str. 104–122). Juraj Dobrila Univerza v Puli, Oddelek za ekonomijo in turizem »Dr. Mijo Mirković«.
- Bulin, D., in Tenie, I.-P. (2020). Preliminary assessment of the COVID-19 pandemic impact on the tourism industry. *Global Economic Observer*, 8(1), 41–46.
- Burhan, M., Salam, M. T., Hamdan, O. A., in Tariq, H. (2021). Crisis management in the hospitality sector SMEs in Pakistan during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103037. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103037>
- Campiranon, K., in Scott, N. (2014). Critical success factors for crisis recovery management: A case study of Phuket hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(3), 313–326.
- Carruthers, P. (2020). How Coronavirus can kill small businesses: COVID-19. *Personal Finance*, 471, 8–10.
- Cepel, M., Gavurova, B., Dvorský, J., in Belas, J. (2020). The impact of the COVID-19 crisis on the perception of business risk in the SME segment. *Journal of International Studies*, 13(3), 248–263.
- Cowling, M., Brown, R., in Rocha, A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(7), 593–604.
- Doern, R., Williams, N., in Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship

- and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 400–412.
- Drăgoi, A.-E. (2020). Supporting the EU economy through state aid during COVID-19 crisis: A comparative approach. *Global Economic Observer*, 8(1), 11–18.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116(1), 199–208.
- European Commission. (2020). *Temporary framework for state aid measures to support the economy in the current COVID-19 outbreak* (str. 12).
- European Commission. (B.1.a). *Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs)*. https://ec.europa.eu/growth/smes_en
- European Commission. (B.1.b). *SME definition*. https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- Eurostat. (B.1.). *Services by employment size class (NACE Rev. 2, H–N, S95)*. https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_sc_1b_se_r2&lang=en
- Fernandes, N. (2020). *Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy* (IESE Business School Working Paper No. WP-1240-E). IESE Business School. <https://doi.org/dx.doi.org/10.2139/ssrn.357504>
- Government of the Czech Republic. (2021, 9. februar). *Measures adopted by the Czech Government against the Coronavirus*. <https://www.vlada.cz/en/media-centrum/aktualne/measures-adopted-by-the-czech-government-against-coronavirus-180545>
- Hampson, D. P., in McGoldrick, P. J. (2017). Antecedents of consumer price consciousness in a turbulent economy. *International Journal of Consumer Studies*, 41(4), 404–414.
- Hayes, D., in Patton, M. (2001). Proactive crisis-management strategies and the archaeological heritage. *International Journal of Heritage Studies*, 7(1), 37–58.
- Hlavackova, M. (2020). *Impact of COVID-19 on the Czech tourism and food service sectors*. United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service.
- Iordache, C. (2013). Management strategies of the financial-economical crisis in the hotel's domain. *Theoretical and Applied Economics*, 20(9), 115–126.
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., in Benckendorff, P. (2019). Bibliometric visualisation: An application in tourism crisis and disaster management research. *Current Issues in Tourism*, 22(16), 1925–1957.
- Juergensen, J., Guimón, J., in Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: Assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499–510.
- Kapiki, S. T. (2011). The impact of economic crisis on tourism and hospitality: Results from a study in Greece. *Central European Review of Economics and Finance*, 2(1), 19–30.
- Kimes, S. E. (2009). Hotel revenue management in an economic downturn: Results from an international study. *Center for Hospitality Research Publications*, 9(12), 6–17.

- Kongolo, M. (2010). Job creation versus job shedding and the role of SMEs in economic development. *African Journal of Business Management*, 4(11), 2288–2295.
- Kottika, E., Özsoy, A., Rydén, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G., in Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 352–365.
- Kukanja, M., in Planinc, T. (2013). The response of the restaurant industry to the financial crisis. *Ekonomika misao i praksa*, 22(1), 39–56.
- Kukanja, M., Planinc, T., in Sikošek, M. (2020). Crisis management practices in tourism SMEs during the Covid-19 pandemic. *Organizacija*, 53(4), 346–361.
- Lu, Y., Wu, J., Peng, J., in Lu, L. (2020). The perceived impact of the Covid-19 epidemic: Evidence from a sample of 4807 SMEs in Sichuan Province, China. *Environmental Hazards*, 4, 323–340.
- McCool, B. N. (2012). The need to be prepared: Disaster management in the hospitality industry. *Journal of Business and Hotel Management*, 1(28), 1–5.
- Mohammad, A. A., Jones, E., Dawood, A. A., in Fayed, H. A. S. (2016). Managing demand downturn for hotel rooms: Evidence from Cairo hotels. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 1(1), 101–126.
- Novotný, L., in Pellešová, P. (2021). Impact of the COVID-19 crisis on the regulation to tourism in the Czech Republic. *Central European Public Administration Review*, 19(1), 199–222.
- Nummela, N., Paavilainen-Mäntymäki, E., Harikkala-Laihinien, R., in Raitis, J. (2020). When all doors close: Implications of COVID-19 for cosmopolitan entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 38(8), 711–717.
- OECD. (2020). *Financing SMEs and entrepreneurs 2020: An OECD scoreboard*. <https://doi.org/10.1787/061fe03d-en>
- Orens, R., in Reheul, A.-M. (2013). Do CEO demographics explain cash holdings in SMEs? *European Management Journal*, 31(6), 549–563.
- Ozili, P. K., in Arun, T. (2020). Spillover of COVID-19: Impact on the global economy. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3562570>
- Portuguez Castro, M., in Gómez Zermeño, M. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19 – Resilience in times of crisis: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721–746.
- Prezelj, I. (2005). *Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta*. Fakulteta za družbene vede.
- Radwan, H. R. I. (2017). Managing hotels during economic challenges: A case study on hotels in Sharm El-Sheikh and Hurgada, Egypt. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(2), 84–100.
- Seeler, S., Høegh-Guldberg, O., in Eide, D. (2021). Impacts on and responses of tourism SMEs and MSBs on the COVID-19 pandemic – The case of Norway. V S. K. Kulshreshtha (ur.), *Virus outbreaks and tourism* (str. 177–193). Emerald Publishing.
- Seraphin, H. (2019). Natural disaster and destination management: The case of the Caribbean and hurricane Irma. *Current Issues in Tourism*, 22(1), 21–28.

- Shafi, M., Liu, J., in Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2(1), 1000018. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>
- Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., in Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: Reality or fiction? *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1–2), 157–176.
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., in Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(7), 754–777.
- Statistični urad Republike Slovenije. (B.l.). *Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno*. SiStat. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1418801S.p>
- Thams, A., Zech, N., Rempel, D., in Ayia-Koi, A. (2020). *An initial assessment of economic impacts and operational challenges for the tourism & hospitality industry due to COVID-19* (IUBH Discussion Papers – Tourism & Hospitality, št. 2/2020). IUBH Internationale Hochschule. <https://www.econstor.eu/handle/10419/216762>
- The World Bank. (B.l.). *Small and medium enterprises (SMEs) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital*. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>
- Thorgren, S., in Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00187. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>
- Ulak, N. (2020). A preliminary study of novel Coronavirus disease (COVID-19) outbreak: A pandemic leading crisis in tourism industry of Nepal. *Journal of Tourism and Hospitality Education*, 10, 108–131.
- Urad Vlade Republike Slovenije za komuniciranje. (B.l.). *Koronavirus (SARS-CoV-2)*. <https://www.gov.si/teme/koronavirus-sars-cov-2/>
- Varelas, S., in Apostolopoulos, N. (2020). The implementation of strategic management in Greek hospitality businesses in times of crisis. *Sustainability*, 12(17), 7211. <https://doi.org/10.3390/su12177211>
- Veleposlaništvo Republike Slovenije v Pragi. (B.l.). *Uvod v gospodarsko sodelovanje*. <http://www.praga.veleposlanistvo.si/index.php?id=700>
- Vidic, J. (2008). Krizni management kot sestavni del managementa neprekinjenega poslovanja gospodarske družbe. V J. Šifrer (ur.), *Javna in zasebna varnost: zbornik povzetkov*; 9. slovenski dnevi varstvoslovja, Bled, 5. in 6. junij, 2008 (str. 1–20). Fakulteta za varnostne vede.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., in Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
- World Health Organization. (B.l.). *Global research on coronavirus disease (COVID-19)*. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/global-research-on-novel-coronavirus-2019-ncov>

- World Tourism Organization. (2020). *How are countries supporting tourism recovery?* (UNWTO Briefing Note – Tourism and COVID-19, Issue 1). <https://doi.org/10.18111/9789284421893>
- World Travel & Tourism Council. (B.l.). *Economic impact reports*. <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-11). (2015). *Uradni list Republike Slovenije*, (55). <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2015-01-2281>