

Utjecaj kriza na razvoj turizma

Švigir, Valeria

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:304716>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

VALERIA ŠVIGIR

UTJECAJ KRIZA NA RAZVOJ TURIZMA

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

VALERIA ŠVIGIR

UTJECAJ KRIZA NA RAZVOJ TURIZMA

Diplomski rad

JMBAG: 0303057406, redoviti student

Studijski smjer: Poslovna ekonomija (Turizam i razvoj)

Predmet: Selektivni turizam

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Trgovina i turizam

Mentor: izv. prof. dr. sc. Aljoša Vitasović

Pula, rujan 2021.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

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

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

U Puli, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. Krize i katastrofe	3
2.1. Pojmovno definiranje krize i katastrofe	3
2.2. Vrste kriza i katastrofa	5
2.2.1. <i>Ekološki događaji</i>	8
2.2.2. <i>Društveni/politički događaji</i>	9
2.2.3. <i>Događaji povezani sa zdravljem</i>	10
2.2.4. <i>Tehnološki događaji</i>	11
2.2.5. <i>Ekonomski događaji</i>	13
2.2.6. <i>Ekološki-ljudski inducirani događaji</i>	16
2.3. Krize u turizmu	18
2.4. Razvojne faze krize u turizmu	21
3. Krizni menadžment	25
3.1. Definicija kriznog menadžmenta	25
3.2. Krizni menadžment u turizmu	27
3.3. Faze kriznog menadžmenta	29
3.3.1. <i>Faza prevencije i planiranja</i>	29
3.3.2. <i>Faza primjene tj. implementacije</i>	31
3.3.3. <i>Faza vrednovanja tj. evaluacije</i>	35
3.4. Menadžment kriznog komuniciranja i uloga medija	38
4. Upravljanje kriznim situacijama na primjeru terorističkih napada 11. rujna 2001. godine na SAD	43
4.1. Uzroci terorističkog napada	43
4.2. Utjecaj na turističku industriju SAD-a	44
4.2.1. <i>Turistički dolasci</i>	45
4.2.2. <i>Zaposlenost</i>	46
4.2.3. <i>Novčani gubitci industrije</i>	47
4.3. Odgovor kriznog menadžmenta	49
4.3.1. <i>ATSSSA i ATSA</i>	49
4.3.2. <i>Six-Point Recovery Plan</i>	50
4.3.3. <i>Zakonodavne i sigurnosne mjere provedene nakon 11. Rujna</i>	52

4.3.4. Američke sigurnosne mjere za zračni prijevoz.....	53
4.3.5. Odgovor kriznog menadžmenta na razini turističke destinacije.....	54
4.4. Rezultati obnove turističke destinacije	58
5. Kritički osvrt na provedenu analizu	61
6. ZAKLJUČAK.....	63
POPIS LITERATURE.....	66
POPIS SLIKA	70
SAŽETAK.....	71
SUMMARY	72

1. UVOD

Turistička industrija je jedna od najbrže rastućih industrija u suvremenom poslovanju posljednja dva desetljeća. Doprinos turizma međunarodnom gospodarstvu dosegao je iznimno visoke razine do te mjere da kad dođe do bilo kakvog pada razine aktivnosti u turističkom sektoru, može označavati razlog za zabrinutost, ponekad i čitavim nacionalnim gospodarstvima. Poslovanje u turizmu izrazito je osjetljivo i izloženo čimbenicima rizika poput prirodnih katastrofa, ekonomskih promjena, političkih sukoba, terorističkih napada, zdravstvenih kriza, itd. Broj kriznih situacija se s godinama povećao obzirom na proces klimatskih promjena, porast broja stanovnika, ali i zbog razvoja sve moćnijih tehnologija koje imaju sposobnost stvaranja katastrofa (razvoj vojne industrije, kompleksnost tehnoloških sustava čije greške mogu izazvati velike posljedice na industriju, i sl.). Upravo iz tog razloga, obećavajuće dinamike razvoja turizma ne moraju nužno predstavljati dugoročnu sigurnost i stabilnost industrije.

Zbog sve većeg broja kriza i katastrofa u svijetu, razvoj strategija prevencije i suočavanja sa sličnim događajima u budućnosti je neophodan za turističku industriju. Tim područjem se bavi krizni menadžment tj. krizno upravljanje. Strategije kriznog menadžmenta u turizmu potrebne su kako bi se brže i učinkovitije upravljalo posljedicama nastale krizne situacije. To obuhvaća vraćanje povjerenja turista u sigurnost destinacije, minimiziranje utjecaja krize i obnovu nastalih šteta. Poseban naglasak stavlja se na strategije prevencije, odnosno proaktivno planiranje i pravovremeno prepoznavanje krizne situacije kako bi se pripremilo kadrove na efikasno suočavanje s potencijalnom krizom.

Ovim radom želi se ukazati na važnost pravodobne i adekvatne implementacije aktivnosti i metoda kriznog menadžmenta u turističko poslovanje. Obzirom na već spomenuto nestabilno okruženje, metode kriznog menadžmenta mogu biti jedan od ključnih faktora zaštite poslovanja i mogu označavati razliku između uspjeha i propasti poduzeća.

U ovom radu korištena je metoda kompilacije na temelju proučavanja postojeće literature o temi rada, metoda analize i sinteze te metoda deskripcije. U radu se koristi niz domaće i strane literature među kojima se nalaze brojne knjige, znanstveni članci, službeni dokumenti renomiranih turističkih organizacija i institucija, itd. Osim navedenog,

u radu je korištena metoda studije slučaja (*case study*) na primjeru SAD-a u situaciji terorističkih napada 9. rujna 2001. godine.

Rad je koncipiran u ukupno šest poglavlja među kojima su uvod i zaključak. Uvodno poglavlje objašnjava svrhu samog rada te donosi kratak pregled sadržaja po poglavljima.

U drugom poglavlju se polazi od pojmovne definicije i objašnjenja ključnih riječi ovog rada, krize i katastrofe; tumače se njihove osnovne karakteristike te se ukazuje na njihove međusobne različitosti. U istom poglavlju navodi se klasifikacija kriza i katastrofa, potom se pojašnjavaju vrste kriza i katastrofa uz analizu primjera, te se ističu specifičnosti krize u turizmu i razvojnih faza iste.

Treće poglavlje bavi se analizom kriznog menadžmenta u turizmu. Obuhvaća definiranje pojma kriznog menadžmenta općenito te ističe karakteristike kriznog menadžmenta u domeni krize u turizmu. Pritom, poseban naglasak se stavlja na faze kriznog menadžmenta u turizmu, pri čemu se detaljno razrađuje svaka faza i preporučene mjere i strategije za suočavanje s posljedicama krize. Također, ovo poglavlje obuhvaća važnost menadžmenta kriznog komuniciranja i ulogu medija u vidu kriza u turizmu.

U četvrtom poglavlju iznosi se analiza studije slučaja. Za primjer je odabrana krizna situacija nastala terorističkim napadima 11. rujna 2001. godine i njen utjecaj na turizam SAD-a. U poglavlju se analiziraju postupci poduzeti od strane kriznog menadžmenta destinacije kao reakcija na novonastalu kriznu situaciju. Pritom se istražuju relevantni makroekonomski pokazatelji krize, nakon čega se analiziraju poduzete mjere i strategije te njihov učinak, a naposljetku i budućnost razvoja destinacije, odnosno rješenje za obnovu i modifikaciju turizma nakon krize.

U petom poglavlju nalazi se kritički osvrt autorice na provedenu analizu, uzimajući u obzir teorijske komponente i naputke kriznog menadžmenta u turizmu, te rezultate istraživanja odabranog primjera.

Na temelju sveukupne istražene građe, u šestom poglavlju nalazi se zaključak kojim se objedinjuju sva zaključna razmatranja i spoznaje.

2. Krize i katastrofe

2.1. Pojmovno definiranje krize i katastrofe

U svakidašnjem govoru kriza označava tešku situaciju, a krizno razdoblje uglavnom čini vrijeme vrhunca ili preokreta opasnog razvoja. O krizi se govori u mnogim područjima života, u medicini, politici, ekonomiji i sl.¹

“*Kriza (grč. krisis) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu.*” U staroj Grčkoj riječ *kriza* označavala je odluku. U samoj biti krize jest da treba odlučiti, a još nije odlučeno. “*U suvremeno doba kriza označava prvenstveno razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, također i izlaz, rješenje konflikta, pojašnjenje.*” Prema istom izvoru, kriza je “*odlučka u stanju u kojem se međusobno svađaju novo i staro, bolest i zdravlje*”, odlučujući obrat u nečemu, preciznije točke obrata u razvoju.²

Sama riječ *kriza* izaziva neugodu, relativno često je u uporabi u svakodnevnici, a u nekim razdobljima poprima i posebno značenje. Primjerice, na kraju prvog desetljeća 21. stoljeća spomene li se riječ *kriza* u Hrvatskoj, svi će pomisliti na recesiju, gospodarsku krizu, rupe u državnom budžetu i slično. U medijima će se k tome povremeno naći opisi društvenih pojava koje neki zovu moralnom ili duhovnom krizom. Za neku se osobe zna reći da su *u krizi*, a to onda najčešće znači psihološku krizu. Kriza ima posvuda i u svakakvim oblicima, a osobito ih ima u organizacijama. Često su to ogromne iznenadne krize naočigled cijelog svijeta, kao što je to bilo istjecanje nafte na platformi kompanije *British Petroleum* u Meksičkom zaljevu 2010. godine. Krize često tinjaju godinama ispod površine (zato ih ponekad zovu tinjajuće krize) da bi u jednom trenutku postale maksimalno medijski eksploatirane. Tako su u Hrvatskoj 2009. i 2010. odjeknule brojne krize u vodećim hrvatskim kompanijama kao što su Podravka, Hrvatske ceste ili HEP.³

¹ N. Osmanagić Bedenik, *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, 2. promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 11.

² Ibidem. str. 11-12.

³ M. Tafra Vlahović, *Upravljanje krizom*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011. str. 13.

Problem definiranja pojma krize proizlazi iz ranijih teorija upravljanja u kojima se pretpostavljala relativna stabilnost unutarnjeg i vanjskog okruženja organizacije. Ako su i postojale implikacije na mogućnost promjena u okruženju organizacije, to se promatralo u smislu izazova suočavanja sa postupnim, relativno predvidljivim promjenama, umjesto naglih promjena koje su karakteristične za današnje razumijevanje pojma krize ili katastrofe. Brojni su autori pokušali definirati krizu kako bi poboljšali razumijevanje tog fenomena.

Faulkner odjeljuje pojam *krize* od pojma *katastrofe*. Razlikuje ih po tome u kojoj se mjeri situacija može pripisati samoj organizaciji, odnosno u kolikoj mjeri je uzrok situacije potekao izvan organizacije. Iz te perspektive, kriza opisuje situaciju u kojoj temeljni uzrok događaja donekle potječe iz problema poput nesposobnih upravljačkih struktura i praksi ili neuspjeha prilagodbi promjenama, dok se katastrofa može definirati kao situacija u kojoj se organizacija suočava sa iznenadnim, nepredvidivim katastrofalnim promjenama nad kojima imaju malu ili nikakvu kontrolu.⁴

Nekoliko drugih stručnjaka pokušalo je izdvojiti bitne karakteristike katastrofa i kriza, a Faulkner je stvorio sintezu njihovih doprinosa izdvajajući sljedeće ključne zajedničke karakteristike:

- okidački događaj koji je toliko značajan da izaziva promjenu postojeće strukture, rutinske operacije ili opstanak organizacije;
- velika prijetnja, kratko vrijeme donošenja odluke i element iznenađenja, tj. hitnoća;
- među pogođenima postoji percepcija nemogućnosti snalaženja u nastaloj kriznoj situaciji;
- prijelomni trenutak kada je došlo do promjene (bilo pozitivne ili negativne konotacije) je neizbježan, kao i posljedična promjena;
- karakteriziraju ih fluidne, nestabilne, dinamične situacije.⁵

Velik broj definicija kriza i katastrofa ima negativnu konotaciju, odnosno samom definicijom implicira se na negativan utjecaj nastale situacije. No, pogotovo u domeni

⁴ B. Faulkner, "Towards a framework for tourism disaster management", *Tourism Management*, vol. 22. no. 2, travanj 2001., dostupno na ResearchGate (pristupljeno: 16.08.2021.), str. 136.

⁵ Ibidem. str. 138.

utjecaja na turizam, važno je istaknuti transformacijski karakter kriza i katastrofa, odnosno činjenicu da svaki takav događaj, osim neizbježnog negativnog ishoda, donosi potencijalno pozitivan ishod (npr. poticaj za inovacije, prepoznavanje novih tržišta, strukturalne promjene, itd.). Dobar primjer tome jesu sezonske poplave riječnog područja Malezije koje se percipiraju kao opasnost, ali i kao resurs – poplave donose razne poremećaje zajednicama unutar tog područja, ali u isto vrijeme obnavljaju proizvodne kapacitete riječnog aluvijalnog tla o kojima ovisi malezijska poljoprivredna industrija.⁶ Tu činjenicu je važno uzeti u obzir u kontekstu kriza u turizmu jer se na taj način osim pripreme na loš ishod, otvaraju mogućnosti obnove i modernizacije turističke destinacije pogođene krizom ili katastrofom. Radi se o potencijalu destruktivne, ali ujedno pozitivno kreativne sile oslobođene kaosom nastalim usred krize ili katastrofe.

2.2. Vrste kriza i katastrofa

Zbog širokog spektra uzroka, posljedica i karakteristika kriza, ne postoji univerzalna klasifikacija vrsta kriza. Brojni autori iz raznih područja rada različito klasificiraju krize. U narednom potpoglavlju izdvajaju se klasifikacije kriza i katastrofa relevantne za problematiku njihovog utjecaja na turistički sektor.

Kako bi se adekvatno moglo suprotstaviti određenoj krizi i/ili katastrofi, važno je poznavati njihovo djelovanje i posljedice, što se može saznati proučavanjem tuđih iskustava, u onim destinacijama ili kod onih pružatelja usluga koji su bili suočeni s nekim oblikom krize ili katastrofe. Sve krize i katastrofe ne djeluju jednako na turizam, a njihovi učinci najviše ovise o tome da li je riječ o krizi ili katastrofi, te o kojoj je vrsti krize ili katastrofe je riječ. Kako bi se mogli zaštititi od krize, odnosno što učinkovitije ublažiti njihove negativne učinke potrebno je razlikovati vrste kriza.⁷

⁶ N. W. Chan, "Flood disaster management in Malaysia: An evaluation of the effectiveness of government resettlement scheme", *Disaster Prevention and Management*, vol. 4(4), 1995, dostupno na ResearchGate (pristupljeno: 27.08.2021.), str. 25.

⁷ Z. Hendija, *Međunarodni turizam*, nastavni materijal iz kolegija Međunarodni turizam, EFZG, Zagreb, 2014., str. 35.

Osim prema uzroku nastanka kriza/katastrofa, nepredvidivi događaji (krize i katastrofe) mogu se razlikovati i prema jačini djelovanja, duljini trajanja, širini utjecaja i sličnim obilježjima. Osnovna podjela kriza i katastrofa je prema mjestu nastanka i prema duljini trajanja:

1. prema mjestu nastanka:

- a) interne – pod utjecajem internih promjene/događaja, npr. štrajk djelatnika hotela, prijevoznika (npr. štrajk osoblja Croatia Airlines-a 2013. godine); nesreće na poslu, pljačke gostiju; bolesti gostiju i/ili zaposlenika (npr. salmonela u hotelu u Umagu za vrijeme Svjetskog rukometnog prvenstva u RH), opasnosti za goste u egzotičnim destinacijama; stradanja turista na avanturističkim putovanjima (Novi Zeland i Island su vrlo popularne destinacije za avanturistička putovanja).
- b) eksterne – pod utjecajem eksternih nepredvidivih promjene/događaja. Najčešće su to krize i katastrofe uzrokovane ljudskom aktivnošću i prirodnim pojavama, a objašnjavaju se tzv. STEEP modelom. Bez obzira da li je riječ o prirodnim katastrofama ili promjenama izazvanim ljudskom aktivnošću broj kriza i katastrofa u svijetu sve se više povećava (one su sve češće i sve brojnije) i sve su više međusobno isprepletene, npr. potres i tsunami u Japanu izazvao je eksploziju nuklearne elektrane 2011. godine pa se tu najbolje vidi dvostruko djelovanje krize i katastrofe, one prirodne i one društvene.

2. prema duljini trajanja:

- a) trenutačna tj. neposredna – ne postoji nikakvo upozorenje za destinaciju ili organizaciju da bi kriza i/ili katastrofa mogla izbiti, pa se ne stignu pripremiti za taj događaj, npr. potres, tsunami, erupcija vulkana i slične prirodne nepogode
- b) u nastajanju – sporije se razvijaju, te ih je moguće zaustaviti ili ograničiti njihovo djelovanje poduzetim mjerama, npr. velike poplave, uragani i sl.
- c) kontinuirana – može trajati tjednima, mjesecima, pa čak i godinama npr. Domovinski rat u RH, sukob Izraela i Palestine, problemi koje uzrokuje globalno zatopljenje i sl.

Osim prema uzroku, mjestu nastanka i duljini trajanja krize i katastrofe razlikuju se i prema još četiri obilježja, odnosno prema jačini prijetnje (globalna ili lokalna), jačini i intenzitetu

djelovanja (jako ili slabo izražena kriza), mogućnosti kontrole (uz moguć visok ili nizak stupanj kontrole), prema mogućnosti odgovora na krizu ili katastrofu (brojne ili minimalne mogućnosti) i sl.⁸

U najopćenitijem smislu, krize se mogu podijeliti na naredne skupine:

1. prirodne krize;
2. tehnološke krize;
3. krize uzrokovane sukobom;
4. krize uzrokovane zlonamjernošću;
5. krize uzrokovane vrijednostima upravljanja;
6. krize uzrokovane obmanom;
7. krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave i
8. poslovne i ekonomske krize.⁹

Svaki krizni događaj je drugačiji, a različite vrste kriznih događaja pružaju jedinstvene izazove koji zahtijevaju posebne odgovore. Najučinkovitiji način pomoći putnicima i ublažavanje negativnih učinaka krize je razumjeti ove razlike i ugraditi strateški odgovor u svoj plan komunikacije u kriznim situacijama. Kako bi se realiziralo učinkovito upravljanje kriznim situacijama, prvenstveno je važno prepoznati različite vrste kriza. Jedna od relevantnijih klasifikacija kriza i katastrofa nalazi se u UNWTO-ovom priručniku:

1. ekološki događaji:
 - a) geološki, npr. potres, vulkan, tsunami;
 - b) ekstremno vrijeme, npr. poplava, uragan, šumski požar, tornado
2. društveni/politički događaji, npr. kriminal, politički nered, državni udari, terorizam, rat
3. događaji povezani sa zdravljem, npr. H1N1/H5N1, bolest slinavke i šapa (Foot and Mouth Disease), SARS, salmonela, kolera, malarija
4. tehnološki događaji, npr. saobraćajna nesreća
5. ekonomski događaji, npr. financijska/fiskalna kriza, pad tečaja

⁸ Ibidem. str. 36.

⁹ Z. Tomić i Z. Milas, "Strategija kao odgovor na krizu", *Politička misao*, vol. 44, no. 1, 2007, dostupno na ResearchGate, (pristupljeno 20. kolovoza 2021.), str. 144.

6. ekološki-ljudski inducirani događaji, npr. ekološko zagađenje/šteta, izlivanja nafte.¹⁰

Za potrebe ovog rada koristit će se klasifikacija kriza i katastrofa prema UNWTO-u obzirom na sukladnost sa problematikom samoga rada. Uzimajući u obzir podjelu UNWTO-a, u nastavku slijede karakteristike pojedinih vrsta kriza i katastrofa.

2.2.1. Ekološki događaji

Na kvalitetu okoliša utječu neke pojave i procesi koje čovjek ne može kontrolirati, a u mnogim slučajevima niti predvidjeti njihovo vrijeme djelovanja, njihovu razarajuću snagu te spriječiti ili bar donekle ublažiti posljedice tih djelovanja. To se prvenstveno odnosi na geološke događaje kao što su potresi, tsunami kao posljedice tih potresa, erupcije (rad) vulkana, te ekstremno vrijeme, odnosno vjetrove razorne snage, poplave, požare, suše, velike hladnoće i sl. To su stanja, pojave i procesi koji nastaju djelovanjem prirodnih sila na određenim prostorima Zemlje, a manifestiraju se u nastajanju spomenutih pojava. Zajednička im je karakteristika iznenadnost nastanka te značajne i ponekad katastrofalne štete koje nanose ljudima, gospodarstvu i okolišu. Pritom veoma često onečišćuju mnoge ili gotovo sve ekosustave. Utjecaj takvih kriza i katastrofa na turizam svodi se na izbjegavanje posjeta prostorima za koje se zna da bi mogli biti zahvaćeni takvim katastrofama, iako su neke pojave, objekti ili uzročnici tih katastrofa relativno privlačni za određeni segment turističke potražnje (npr. tektonski rasjedi, vulkani i drugo).¹¹

Krize i katastrofe povezane s ekološkim događajima su one koje za sobom ostavljaju jedan od najvećih devastirajućih učinaka na ekosustave, pa tako i na sam turizam. Iznenadujuća je činjenica da od navedenih prirodnih katastrofa, zadnjih pedesetak godina najveće štete uzrokuju suše, poplave i oluje, odnosno ekstremno vrijeme. Među deset najčešćih katastrofa koje su u razdoblju od 1970.-2019. godine dovele do najvećih

¹⁰ World Tourism Organization (UNWTO), *Toolbox for Crisis Communications in Tourism, Checklists and Best Practices*, Madrid, WTO, 2011., dostupno na https://wearelao.com/sites/default/files/Crisis%20Communications_0.pdf (pristupljeno: 30.08.2021.), str. 6.

¹¹ M. Bilen, *Turizam i okoliš: Ekonomsko-geografski pristup izučavanju problematike*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad d.o.o., Remete, Zagreb, 2011. str. 86.

ljudskih gubitaka, četiri su vezane uz opasnosti povezane s vodom: suše su uzrokovale 650.000 smrtnih slučajeva, oluje 577.232 i poplave 58.700, dok je zbog ekstremnih vrućina smrtno stradalo 55.736 osoba. Ove brojke navode se u predstojećem Atlasu smrtnosti i ekonomskih gubitaka izazvanih vremenskim, klimatskim i vodnim ekstremima 1970.-2019. (*Atlas of Mortality and Economic Losses from Weather, Climate and Water Extremes 1970-2019*) Svjetske meteorološke organizacije (WMO). Podaci pokazuju da su tijekom 50-godišnjeg razdoblja nepogode i katastrofe vezane uz vrijeme, klimu i vodu činile 50 % svih katastrofa, 45 % svih prijavljenih smrtnih slučajeva i 74 % svih prijavljenih ekonomskih gubitaka na globalnoj razini.¹²

2.2.2. Društveni/politički događaji

Niti jedna ljudska djelatnost ne može imati takve i tolike negativne ekološke posljedice na okoliš kao rat, tj. ratne operacije i zbivanja. Negativni uzroci po okoliš događaju se u pripremi za rat, za vrijeme ratnih operacija i traju još dugi niz iza ratnih zbivanja što, naravno, ovisi o broju zemalja koje je rat zahvatio i dužini trajanja ratnih operacija i cjelokupne ratne krize. Ratovi su u suvremeno doba posebno bili opasni po okoliš zbog djelovanja sve sofisticiranije konstruiranih mehaničkih i kemijskih sredstava izuzetno razorne moći. U pripremi za ratna zbivanja stimulira se rađanje djece radi potrebe za vojskom, pa se događa da nakon rata određene zemlje imaju značajnijih problema s visokim stopama prirodnog priraštaja, velikim gustoćama stanovništva, neravnomjernim rasporedom stanovništva i sl. Događaju se i procesi vezani uz poremećaj strukturnih (kvalitativnih), ali i kvantitativnih svojstva stanovništva te drugih sociopsiholoških, ekonomskih i, naravno, ekoloških posljedica, pogotovo ako su ljudska i materijalna stradanja bila velika i dugotrajna (npr. Prvi i Drugi svjetski rat, Domovinski rat u Hrvatskoj i dr.).¹³

¹² Ekovjesnik, "Nepogode povezane s vodom dominiraju katastrofama u posljednjih 50 godina", *Ekovjesnik - portal za održivi razvoj i uspješnu zajednicu*, 23. srpnja 2021., dostupno na <https://www.ekovjesnik.hr/clanak/4198/nepogode-povezane-s-vodom-dominiraju-katastrofama-u-posljednjih-50-godina> (pristupljeno 29.07.2021.)

¹³ M. Bilen, *Turizam i okoliš: Ekonomsko-geografski pristup izučavanju problematike*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad d.o.o., Remete, Zagreb, 2011. str. 97.

Jedna od kriznih godina za međunarodni turizam bila je 1991. godina, kada se zbog političkih turbulencija ozbiljno uzdrmala globalna turistička industrija. Međunarodni turizam bio je spriječen tijekom rata u Perzijskom zaljevu. Tijekom operacije Pustinjska oluja dogodilo se 275 terorističkih incidenata snimljenih kamerom. U to vrijeme su percipirane opasnosti odlaska bilo gdje u blizini Bliskog Istoka obeshrabrivale putovanja turista. Kao rezultat toga je turizam u zemljama Bliskog Istoka doživio odgovarajuće poteškoće zbog neslaganja između percepcije putnika o riziku i stvarne opasnosti za njih. Egipat, Izrael, Jordan, Turska i Ujedinjeni Arapski Emirati su među onima koji su zabilježili osobito oštar pad turističkih dolazaka. Osim navedenog, te su se godine dogodili i niz drugih političkih sukoba koji uključuju Domovinski rat nakon raspada Jugoslavije; sukobe u Burundiju, Haitiju, Ruandi, Somaliji i Južnoj Africi; u tijeku su bili i sukobi Palestine i Izraela na Bliskom Istoku i netrpeljivost između Indije i Pakistana.¹⁴

Unatoč ekonomskoj snazi turizma, terorizam i politička previranja predstavljaju velike izazove za ovu industriju. Bili stvarni ili percipirani, rizici povezani s međunarodnim turizmom predstavljaju ozbiljna ograničenja na ponašanje turista i njihov izbor destinacije.

2.2.3. Događaji povezani sa zdravljem

Zdravstvo i turizam povezani su na mnogo načina i postoji velik broj istraživanja koje uključuje fizičke i psihičke prednosti putovanja tijekom godišnjeg odmora. Težnja za poboljšanjem zdravlja je ustvari glavni pokretač turizma. Međutim, u destinaciji mogu postojati opasnosti za zdravlje koje proizlaze iz sudjelovanja u turizmu i mogu rezultirati pojavom turističkih kriza.¹⁵ Turizam je visoko konkurentna industrija, a izbijanje zaraznih bolesti negativno utječe na razvoj turizma i razvojne koristi od turističke potrošnje. Aktualna pandemija COVID-19 je najbolji primjer utjecaja zdravstvene krize na međunarodno gospodarstvo, a posebice turistički sektor. No i prije pojave pandemije,

¹⁴ S. Sönmez, A. R. Graefe, "Influence of Terrorism Risk on Foreign Tourism Decisions", *Annals of Tourism Research*, 25(1), 1998, dostupno na <http://www.elsevier.com/> (pristupljeno 09. rujna, 2021.), str. 115.

¹⁵ J. C. Henderson, *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007., dostupno na ProQuest (pristupljeno 07. rujna 2021.), str. 104.

kroz ljudsku povijest došlo je do velikog broja epidemija i zdravstvenih kriza koje su ostavile velike posljedice na gospodarstva raznih zemalja.

Afrički turizam je zadobio jak udarac kao posljedica epidemije ebola virusa. Afričke destinacije ne srazmjerno pate kada kriza koja se dogodi u jednoj zemlji dobije međunarodni razmjer, što se nerijetko pripíše na cijeli kontinent. Kriza ebola utjecala je na razne afričke turističke destinacije koje su imale manju turističku posjećenost zbog postojanja ebola u dalekim i udaljenim zemljama. Putnici su otkazali svoja putovanja u zemlje poput Južnoafričke Republike i Kenije te čak u zemlje zapadne Afrike u kojima nije ni bilo virusa. Stope popunjenosti hotela u Nigeriji pale su za 50% zbog vijesti o eboli.¹⁶

U ovom kontekstu može se spomenuti i epidemija SARS-a. Tijekom vrhunca izbijanja teškog akutnog respiratornog sindroma (SARS), provedena su istraživanja u Pekingu 18. travnja 2003. kako bi se utvrdio utjecaj SARS-a na kinesko gospodarstvo, osobito njegove učinke na nekoliko uslužnih sektora u Kini. Istraživanje je pokazalo da SARS ima značajan negativan utjecaj na kinesko gospodarstvo, a ponajviše je pogođen upravo turistički sektor. Procijenjeno je da bi se do kraja 2003. godine prihod stranih turista smanjio za oko 50-60% (što iznosi oko 10,8 milijardi USD) u usporedbi s prihodima od turizma u 2002. godini, a prihodi domaćih turista smanjili su se za oko 10% (u iznosu od oko 6 milijardi USD). Predviđeno je da će ukupni gubitak kineske turističke industrije iznositi oko 16,8 milijardi USD do kraja 2003. godine. Također je zaključeno da bi SARS, kroz multiplikacijski učinak, uzrokovao ukupni gubitak od 25,3 milijardi USD u gospodarstvu Kine i da će stopa rasta kineskog BDP-a 2003. biti 1-2% manja nego što bi bila da nije došlo do izbijanja epidemije SARS-a.¹⁷

2.2.4. Tehnološki događaji

¹⁶ U.S. Henama, "The Tourism Impact of Ebola in Africa: Lessons on Crisis Management", *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, vol. 8(3), 2019., dostupno na <https://www.ajhtl.com/>, (pristupljeno 06. rujna 2021.), str. 4.

¹⁷ W. Hai, Z. Zhao, J. Wang, Z. Hou, "The Short-Term Impact of SARS on the Chinese Economy", *Asian Economic Papers*, vol. 3(1), 2004, dostupno na <https://direct.mit.edu/asep> (pristupljeno 05. rujna 2021.), str. 59.

Turizam koristi tehnologiju u različitim oblicima što je omogućilo industriji poboljšanje proizvoda i njihovu isporuku kupcima. Moderna tehnologija također nudi veće učinkovitosti i uštede. Sofisticirani sustavi informacijske tehnologije omogućuju brzu komunikaciju informacija i izgradnju čvrstih odnosa među dobavljačima, distributerima i tržištu. Napredak u transportnoj tehnologiji omogućio je razvoj suvremenog masovnog turizma, dopuštajući da više ljudi putuje dalje nego ikad prije, a uz to se mnoge turističke atrakcije temelje na tehnologiji. Iako su zbog toga poboljšani objekti i usluge, tehnologija može uzrokovati probleme kada potpuno zakaže ili ne radi na očekivani način. To može biti izvor ozbiljne krize, osobito kada su klijenti i osoblje ozlijeđeni ili ubijeni.¹⁸

Privatni automobil ima važnu ulogu u turističkoj industriji u vidu najma automobila koje nude turoperatori na odredištima ili unutar paket aranžmana, kao i korištenje osobnih vozila u turističke svrhe. Automobili nude slobodu i fleksibilnost te omogućuju jednostavan pristup izoliranijim atrakcijama i smještaju. Visoke stope nesreća stoga su razlog za zabrinutost turista, pružatelja usluga i odredišnih tijela. Pokazalo se da su vozila glavni uzrok nesreća turista prema statistici međunarodnih turističkih kompanija. Veliki postotak ozljeda i smrtnih slučajeva među američkim posjetiteljima u Meksiku u razdoblju od 1975.-1984. godine bili su posljedica prometnih nesreća. Turisti su stradali i u prometnim nesrećama na Mediteranu – na otoku Kreti bili su skloniji vožnji u suprotnom smjeru, a nerijetko je uzrok nesreće bila i vožnja pod utjecajem alkohola.¹⁹

Željeznice se smatraju jednim od najsigurnijih prijevoza, ali i najmanje štetnih za okoliš. Bilo je, međutim, nekoliko slučajeva katastrofa kod željezničkog prijevoza. Katastrofa u Eschedeu 1998. godine bila je najgori primjer u njemačkoj povijesti, kada je 101 osoba poginula nakon iskliznuća iz šina brzog vlaka ICE, koji se kretao preko 200 km/sat, zbog slomljenog kotača.²⁰

S druge strane, katastrofe u civilnom zrakoplovstvu izazivaju najveći globalni publicitet u vidu sigurnosti putovanja. Jedan od najgorih primjera dogodio se na Tenerifima 1977. godine kada su se Boeing 747 u vlasništvu KLM-a i Pan Am sudarili na pisti, ali treba

¹⁸ J. C. Henderson, *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007., dostupno na ProQuest (pristupljeno 07. rujna 2021.), str. 124.

¹⁹ Ibidem. str. 126.

²⁰ Ibidem. str. 127.

zapamtiti da su avionske nesreće u zraku i na zemlji iznimno rijetke. Stope zrakoplovnih nesreća padaju, a razlog tome su preventivne strategije zasnovane na tehnologiji, ljudskim čimbenicima i upravljanju rizicima, sustavima upravljanja sigurnošću, upravljanju promjenama, pouzdanosti inženjeringa i održavanje. Međutim, mogućnost nesreće uvijek je prisutna te su stoga zračne kompanije u stalnoj pripravnosti.²¹

Nadalje, još jedan slučaj tehnologijom uzrokovanih kriza jesu požari. Dogodio se relativno velik broj hotelskih požara diljem svijeta, a broj smrtnih slučajeva bio je iznimka u slučajevima onih u Atlanti 1946. (119 smrtnih slučajeva), Seulu 1971. (166 smrti), Belgiji 1977. (302 smrti) i Portoriku 1986. (96 smrtnih slučajeva). Osim smrtnih slučajeva, mnogi su ozlijeđeni u tim i drugim požarima. Procjenjuje se da je početkom 1980-ih bilo između 4000 i 8.000 hotelskih požara godišnje s tisućama smrtnih slučajeva. Sveukupni međunarodni podaci nisu dostupni, ali godišnji prosjek požara u hotelima i motelima u SAD-u od 1994.-1998. godine iznosio je 4.900. Glavni uzroci bili su oprema za kuhanje; aparati, alati ili klimatizacija.²² Ostali najčešći tehnološki poremećaji koji mogu utjecati nepovoljno na turističku industriju uključuju loše arhitektonsko projektiranje i razne mehaničke kvarove.

2.2.5. Ekonomski događaji

Dohodak je ključna varijabla sudjelovanja u turizmu, a samim time čini blisku vezu između ekonomskog prosperiteta i napretka turističke destinacije. To je bilo očito u godinama nakon Drugog svjetskog rata na Zapadu, kada je rast osobnog raspoloživog dohotka omogućio nižoj i srednjoj klasi prihod koji mogu trošiti više na turizam nego ikad prije. Proširen je izbor odredišta s obližnjih lokacija na udaljenije destinacije, s vremenom od nacionalnih do intraregionalnih, a zatim i međunarodnih putovanja. Takav trend kasnije se pokazao među ekonomijama Azijskih tigrova; Koreje, Tajvana i Singapura, a kasnije se širi u druge zemlje koje doživljavaju razvoj. Pojavljuju se srednje klase potrošača, osobito u Kini koja je doživjela brzu ekspanziju u domaćem i međunarodnom turizmu

²¹ Ibidem. str. 129.

²² Ibidem. str. 133.

potaknutu iznimnim ekonomskim postignućima. Međutim, gospodarski pad može jednako tako potkopati potražnju i rezultirati krizom za turistički receptivna tržišta ako je pad dovoljno intenzivan ili dugotrajan. Recesija devedesetih godina prošlog stoljeća na obalnom području SAD-a uzrokovala je pad havajskog turizma od 1990. do 1993., a gospodarske poteškoće Japana imale su negativne posljedice na domaće turiste u istom desetljeću, uključujući i udio japanskih turista koji je ranije putovao na Havaje. Pogoršanje globalnog gospodarstva na kraju 20. stoljeća smatralo se djelomično odgovornim za usporavanje svjetskog turizma. U isto vrijeme, domaće industrije mogu imati koristi od ovakvih preokreta jer se čini da u tim situacijama mnogi turisti biraju jeftinije opcije i ostaju bliže kući. Takav obrazac ponašanja potrošača sugerira važnost privlačenja turista različitih inozemnih tržišta, radije nego oslanjanje na samo nekoliko tržišta, te potrebu za promocijom turizma domaćim turistima.²³

U turizmu, ekonomska kriza se može javiti na više razina:

1. uža ili mikrorazina - kriza se javlja na razini poduzeća ili nekog drugog pružatelja usluga;
2. šira ili makrorazina - kriza se javlja u turističkoj destinaciji.²⁴

Dakle, osim međunarodnih ekonomskih kriza koje doista ostavljaju velik utjecaj na turistička kretanja, važno je osvrnuti se i na poslovne krize turističkih objekata na mikro razini. Termin *poslovna kriza* danas se veže uz mnoga značenja. Često se tako označava situacija u koju poduzeće dođe iznenada, čak i bez svoje krivnje. Primjeri takvih događaja su navodno trovanje Coca Colom u Belgiji, navodni otrovni sastojci u dječjim pelenama te navala štediša na banke u navodnim problemima. Literatura koja se bavi takvim problemima najviše se bavi odnosima s javnošću na kojima se prelama budućnost poduzeća. Drugo značenje istog termina javlja se kod iznenadnih katastrofa kao što su požari, potresi ili ostale, najčešće elementarne nepogode koje uništavaju resurse

²³ Ibidem. str. 18.

²⁴ Z. Hendija, *Međunarodni turizam*, nastavni materijal iz kolegija Međunarodni turizam, EFZG, Zagreb, 2014., str. 32.

poduzeća te ugrožavaju njegov opstanak. Literatura koja razmatra takve probleme bavi se adekvatnom pripremom za nastavak poslovanja usprkos gubitku značajnih resursa.²⁵

Poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnim događajima najčešće se dijeli na sljedeće stupnjeve:

1. potencijalna kriza – nije stanje krize nego stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju. Jednostavan primjer bi bilo poduzeće koje nema sustave financijske kontrole. Nedostatak takvog sustava onemogućit će rano prepoznavanje simptoma problema te će problemi postati vidljivi tek kada će rješavanje problema biti teže i skuplje.
2. latentna kriza – stanje u kojem opasnost već postoji, ali ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Primjer ovakve krize je poduzeće koje financira rast na račun povećanja duga prema dobavljačima. Uprava takvih poduzeća vrlo često nije ni svjesna činjenice da posluju na teret dobavljača. Standardni set financijskih izvještaja pokazuje dobit i stabilan novčani tijek te naizgled nema pokazatelja problema.
3. akutna kriza – simptomi krize su neposredno vidljivi.²⁶

U domeni kriza i katastrofa radi ekonomskih događaja, poslovne krize se poprilično razlikuju od drugih vrsta kriza u pogledu uzroka. Razlog tome je što su poslovanje i poslovni subjekti sami po sebi u mnogočemu osjetljiviji na promjene u okruženju. Također je specifično da su poslovni subjekti podložni tome da se uzrok krize može nalaziti i unutar samog poduzeća. U svezi s time razlikuju se dvije osnovne kategorije uzroka poslovnih kriza – vanjski (promjene u okruženju) i unutarnji (promjene nastale unutar samog poduzeća) uzroci.

Mnogi vanjski događaji mogu se predvidjeti, ali isto tako mnogi se ne mogu predvidjeti. Vrlo je važno razlikovati dvije kategorije vanjskih utjecaja. Prva kategorija su političke, ekonomske ili regulatorne karakteristike tržišta na koje menadžment ne može utjecati, a

²⁵ D. Sučević, *Krizni menadžment; vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*, Lider press d.d., Zagreb, 2010., str. 12.

²⁶ N. Osmanagić Bedenik, *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, 2. promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 19.

koje bitno ograničavaju njegove akcije. To su jednostavno dani uvjeti, odnosno ograničenja o kojima ne valja puno razmišljati nego ih treba prihvatiti i pokušati poslovati unutar njih.²⁷ Druga kategorija vanjskih utjecaja mnogo je značajnija s menadžerskog stanovišta te njihov posao čini još težim. To su promjene u okruženju za koje je menadžer morao znati ili ih je mogao predvidjeti te promjene na koje je poduzeće moralo biti spremno. U ovu skupinu spadaju i socijalne i tehnološke promjene. Te promjene sežu od normalnih poslovnih rizika do nesretne kombinacije događaja od koje nijedno poduzeće nije zaštićeno. Nesretan splet okolnosti može zadesiti svako poduzeće, ali je vrlo rijetko isključivi krivac za propast zrelog poduzeća.²⁸

Pod unutarnje uzroke poslovnih kriza spadaju greške nadzornog odbora, loše upravljanje financijama, visoki troškovi i namjerno štetno ponašanje zaposlenih. Kod razmatranja unutarnjih uzroka ulaska u poslovnu krizu, utvrđeno je da je najznačajniji pojedinačni uzrok loš menadžment. Vitalne greške nečinjenja su: nedostatno praćenje tržišnih promjena i nedostatak operativnih kontrola, dok su vitalne greške činjenja: prebrzi rast i preveliko zaduženje.²⁹

2.2.6. Ekološki-ljudski inducirani događaji

Iz aspekta kriza i katastrofa nastalih radi ekoloških-ljudski induciranih događaja, znanstvenici različitih struka, a posebno ekonomisti koji se bave izučavanjem problema onečišćenja prostora, odnosno problemom razmjera makroregionalnih pa i globalnih katastrofa, uglavnom izdvajaju tri skupine uzročnika:

1. sustav;
2. nagli porast stanovništva u svijetu i snažan gospodarski rast;
3. čovjek (odsutnost etike i nedostatak ekološke svijesti, tj. obrazovanja).

Sve tri skupine međusobno su uzročno-posljedično povezane i nije moguće, pa nije ni uputno ni opravdano, izdvajati neku od njih i dati joj prioritetno značenje u procesu

²⁷ D. Sučević, op. cit. str. 15.

²⁸ loc. cit.

²⁹ Ibidem. str. 28.

izazivanja pozitivnih ili negativnih ekoloških promjena i posljedica na Zemlji, na nekom prostoru ili u nekoj državi. U kontekstu odnosa turizma i prostora, odnosno uloge i značenja turizma u onečišćenju okoliša, veća pozornost se treba posvetiti onoj skupini uzročnika koji su neposredno i snažnije vezani uz turistička kretanja i razvoj određenih vrsta i oblika turizma. To se odnosi na neekonomske i ekonomske čimbenike (uzročnike), a posebno na eksponencijalni porast svjetskog stanovništva, izvanredno snažan proces urbanizacije u posljednjih stotinjak godina, snažnu i u glavnom nekontroliranu industrijalizaciju, na problem enormnih potreba za energijom, intenzivnu poljoprivredu i gotovo nezapamćen razvoj svih oblika prometa.³⁰

Primjeri ljudskog djelovanja na okoliš prilikom turističke aktivnosti su mnogobrojni, od nekontrolirane izgradnje u turističke svrhe i degradacije okoliša, zagađenja nastalog uslijed turističkog prijevoza, buke, problema skladištenja otpadom i otpadnim vodama, sve do ekstremnih incidenata poput izlivanja nafte i uništavanja kompletnih ekosustava. Incidenti na moru su jedan od ekstremnijih primjera ljudski induciranih ekoloških katastrofa radi turističke aktivnosti. Jedan od zornih primjera takvih katastrofa jesu tankeri za naftu uključeni u sudare ili uzemljenja. Osim zagađenja mora, obalna obilježja o kojima ovisi turizam su narušena izlivanjem nafte u more. Sa zagađenjem plaža i mora, dolazi i do smrti morskog, biljnog i ptičjeg svijeta, nekada i čitavih ekosustava. U takvim situacijama, pogodnosti obale su oštećene i mogućnosti za bavljenje rekreacijskim aktivnostima (karakterističnim za turizam) poput sunčanja, kupanja, plivanja, jedrenja i ribolova mogu postati strogo zabranjene. Tako se 2001. godine u akvatoriju Nacionalnog parka Galapagosa uzemljenjem tankera za opskrbu u blizini otoka dogodilo izlivanje između 180.000 do 240.000 galona goriva što je uzrokovalo ekološku i turističku krizu. Iako su očekivane puno veće štete, većina nafte se izlilo na otvoreno more gdje je ili potonulo ili isparilo. Međutim, katastrofa je uzrokovala nestajanje nekoliko životinjskih vrsta, među kojima su preko 60% morskih iguana autohtonih za jedan od otoka akvatorija. Naftu je trebalo ukloniti s brojnih ptica i životinja, a neke plaže ranije dostupne turistima bile su privremeno zatvorene. Znanstvenici su također bili zabrinuti zbog dugoročnih učinaka nafte, a službenici iz različitih agencija i predstavnici turističke industrije brzo su

³⁰ M. Bilen, *Turizam i okoliš: Ekonomsko-geografski pristup izučavanju problematike*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad d.o.o., Remete, Zagreb, 2011. str. 31.

reagirali na nesreću. Velik broj istraživačkih skupina, tvrtka za krstarenje i raznih drugih poduzeća sudjelovalo je u operacijama spašavanja životinja; osigurana su sredstva za financiranje, logistička pomoć, materijali i ljudski resursi. Njihovu suradnju i pomoć pohvalio je direktor *Charles Darwin Research Station* koji je ustvrdio da je uspješna suradnja između znanstvene i komercijalne zajednice pokazala iznimne rezultate u predanosti očuvanju otoka.³¹

Osim očekivanih štetnih utjecaja čovjeka na okoliš i stvaranje prirodnih katastrofa, najveći problem svjetskog gospodarstva, pa tako i turizma jesu klimatske promjene, tj. globalno zagrijavanje. Globalno zagrijavanje je iznimna ekološka-ljudski inducirana kriza značajna za razvoj turizma. Emisije štetnih plinova iz turističkog prijevoza doprinose tom fenomenu. Neki bi to mogli smatrati prirodnom katastrofom, ali i turistička kretanja su odigrala značajnu ulogu u stvaranju ugljičnog dioksida i drugih stakleničkih plinova. Iako se ta kriza odvija relativno sporo, to je hitno pitanje za male otočne države poput Sejšela i Maldiva. Klimatske promjene imaju apsolutni utjecaj, osim na njihov turizam, i na njihov sam opstanak. Otapanje polarnog leda i ledenjaka, porast razine mora, izmjene u obrascima padalina i zagrijavanje mora u konačnici će promijeniti, i već mijenja, obale i ugroziti bioraznolikost. Stoga su mnoge ekološke dileme sposobne izazvati turističku krizu, ovisno o njihovim utjecajima i dugotrajnosti, te odgovoru i djelovanju brojnih agencija iz javnog i privatnog sektora na problem.³²

2.3. Krize u turizmu

Iako bilo koja vrsta krize ili katastrofe može ostaviti devastirajuće posljedice na čitavo gospodarstvo, u pogledu turizma je situacija kompleksnija. To prvenstveno leži u činjenici da je turistički sektor veoma fragmentiran i kompleksan s brojnim međuovisnostima unutar vlastitog sektora. To ukazuje na činjenicu da će krize u sektoru imati posljedice i na ostale sektore.

³¹ J. C. Henderson, *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007., dostupno na ProQuest (pristupljeno 03. rujna 2021.), str. 91.

³² Ibidem. str. 92.

Kad se promatraju ekonomski učinci turizma na gospodarstvo, važno obilježje turizma je njegova multiplikativna funkcija, odnosno sposobnost širenja tržišta, multipliciranja prihoda, te u konačnici multiplikativnog učinka na BDP zemlje. U skladu s time, ukoliko je zemlja turistički orijentirana, u kriznoj situaciji dolazi do većih gubitaka i nestabilnosti nego kod zemalja čija su gospodarstva neovisna o turističkom sektoru. U pogledu krize u turizmu, osim multiplikativne, važno je istaknuti induktivnu funkciju turizma. Zbog multiplikativnih učinaka turističke potrošnje počinju se stvarati potrebe za pokretanjem nove i povećanjem postojeće ponude u proizvodnji dobara i pružanju usluga. Definicija induktivne funkcije turizma počiva na činjenici da osnovni interes nositelja gospodarske aktivnosti na razini destinacije nije sama turistička potrošnja ni izravna dobit što bi je pojedini gospodarski subjekti realizirali iz same prodaje svojih proizvoda i usluga turizmu, već uloga te turističke potrošnje u indukciji povećanih ukupnih učinaka proizvodnje, odnosno pružanja usluga. Induktivna funkcija turizma ima pozitivan odraz na povećanje proizvodnje, no ona se može promatrati i sa suprotnog stajališta. U tom smislu, gubitak induktivne snage turizma najčešće dolazi do izražaja u vrijeme kriza u velikim emitivnim tržištima što dovodi do pada turističkog prometa i prihoda od turizma.³³

Događaji povezani sa prirodnim katastrofama imaju ogromne posljedice na putovanja i turizam, a ujedno mogu dramatično utjecati na regionalna, nacionalna, ali i međunarodna gospodarstva. Dana 14. travnja 2010. vulkan Eyjafjallajökull eruptirao je na jugu Islanda utječući na svjetsku klimu, javno zdravstvo i gospodarstvo. U osam kratkih dana vulkan je otkazao više od 107.000 letova u 23 europske zemlje (utječu na putovanja za 10 milijuna pojedinaca) i čine oko 48% putovanja zrakoplovom tijekom tog razdoblja), usporavajući ekonomiju cijelog kontinenta.³⁴ Prema podacima Udruženja operatora zračnih luka, tijekom tjedna erupcije zračne luke izgubile su 80 milijuna funti zbog takvih zatvaranja. Mnogi su stručnjaci procijenili da će pepeo i plinovi koje je oslobodio vulkan ostaviti dugotrajne društveno-ekonomske posljedice u cijeloj Europi i šire.³⁵ To je samo

³³ N. Čavlek, M. Bartoluci, D. Prebežac, O. Kesar, *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, 2010., str. 263.

³⁴ B.L. Bye, "Volcanic eruptions: science and risk management", *Science 2.0.*, svibanj, 2011, <https://www.science20.com/print/79456>, (pristupljeno: 20.08.2021.)

³⁵ A. Jamieson, "Volcano ash cloud: Winners and losers", *Telegraph*, 2010, <http://www.telegraph.co.uk/travel/travelnews/7631576/Volcano-ash-cloud-winners-and-losers.html>, (pristupljeno: 20.08.2021.)

jedan od primjera devastirajućeg učinka kriza i katastrofa na turizam, ali i šire gospodarstvo dovodeći i do raznih lokalnih, ali i međunarodnih ekonomskih kriza.

Trenutno u turističkoj literaturi postoji obilje objavljenih članaka o upravljanju kriznim situacijama i utjecaju kriza i katastrofa na razvoj turizma. Najbolju definiciju krize u turizmu dali su stručnjaci UNWTO-a koji su sumirali da je kriza u turizmu neželjen, izvanredan, često neočekivan i pravodobno ograničen proces ambivalentne razvojne mogućnosti. Krizna situacija zahtijeva hitne odluke i protumjere kako bi se ponovno utjecalo na daljnji razvoj turističke destinacije i ograničilo negativne posljedice što je više moguće. Krizna situacija utvrđuje se procjenom ozbiljnosti negativnih događaja koji se događaju, koje prijete, oslabljuju ili uništavaju konkurentske prednosti ili važne ciljeve turističke destinacije.³⁶

Faulkner ističe da se katastrofa u turizmu odnosi na situacije u kojima se destinacije ili poduzeća suočavaju s iznenadnim nepredvidivim promjenama nad kojima imaju vrlo malu mogućnost kontrole za razliku od krize koju mogu kontrolirati kriznim menadžmentom. Katastrofe u turizmu su većinom:

1. nepredvidive;
2. iznenadne;
3. neočekivane;
4. s razornim posljedicama za turističke destinacije i organizacije.³⁷

Kroz literaturu o upravljanju turizma u kriznim situacijama, često se naglašava ranjivost turističkih destinacija, a time i turista. Ustvari, izloženost turizma prirodnim katastrofama povezana je sa visokom razinom atraktivnosti mnogih rizičnih egzotičnih lokacija, gdje su aktivnosti poput lavine, erupcije vulkana i uragana uobičajene. S druge strane, sama turistička aktivnost podložnija je potencijalnim kriznim situacijama kao što su otmice i terorizam. Turistički obilasci postali su lake mete krađe, a osim toga turisti su ranjiviji u

³⁶ World Tourism Organization (UNWTO), *Toolbox for Crisis Communications in Tourism, Checklists and Best Practices*, Madrid, WTO, 2011., str. 5, dostupno na https://wearelao.com/sites/default/files/Crisis%20Communications_0.pdf (pristupljeno: 30.08.2021.)

³⁷ B. Faulkner, "Towards a framework for tourism disaster management", *Tourism Management*, vol. 22. no. 2, travanj 2001., str. 136., dostupno na ResearchGate, (pristupljeno: 16.08.2021.)

tim situacijama jer su manje upoznati s lokalnim opasnostima, te su manje neovisni od lokalnog stanovništva.³⁸

Još jedna važna specifičnost kriza u turizmu jest kritična uloga medija u situacijama katastrofe ili krize. Nerijetko, veći su utjecaji nastale krizne situacije na turističko tržište zbog medijskog pretjerivanja u svrhu većeg broja pregleda, odnosno veće razine čitanosti. Također, katastrofalne situacije pružaju plodno tlo za stvaranje dezinformacija zbog prekida u komunikacijskom sustavu u kombinaciji s rokovima objavljivanja kako bi se spriječilo provjeravanje izvještaja. Medijski izvještaji mogu imati razorne posljedice na destinacije zahvaćene katastrofom prvenstveno zato što se turizam percipira hedonistički, kao odmor i zadovoljstvo za potrošača. U slučaju negativnih medijskih izvještaja o destinaciji turist će se možda odlučiti za odabir druge destinacije koja nije zahvaćena potencijalnim opasnostima koje donose krize ili katastrofe.³⁹

2.4. Razvojne faze krize u turizmu

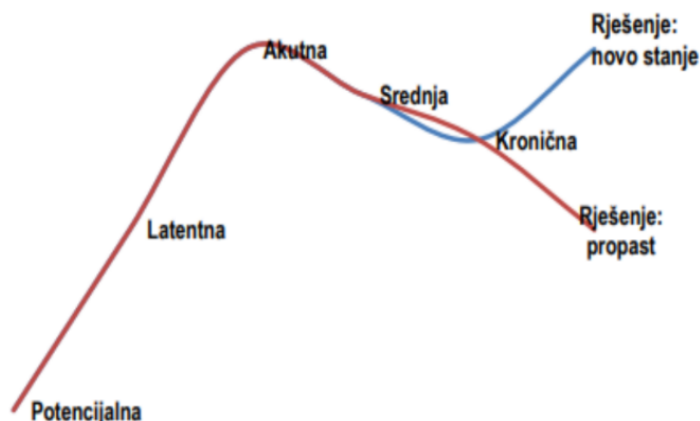
Osim vrsta kriza i katastrofa, važno je poznavati kako se pojedina kriza razvija, odnosno kakav je tzv. životni vijek krize. Životni vijek krize opisali su autori Fink i Roberts, a Faulkner je taj model primijenio na turizam.⁴⁰

³⁸ Ibidem. str. 142.

³⁹ loc. cit.

⁴⁰ Z. Hendija, *Međunarodni turizam*, nastavni materijal iz kolegija Međunarodni turizam, EFZG, Zagreb, 2014., str. 36.

Slika 1. Razvojne faze krize



Izvor: obrada Hendija, Z., *Međunarodni turizam*, nastavni materijal iz kolegija Međunarodni turizam, EFZG, Zagreb, 2014., str. 36.

Ovih šest faza razvoja kriznog događaja ili incidenta mogu se ukratko sažeti na tri glavne faze upravljanja tim događajima, odnosno uključuju preventivno djelovanje (koje se odnosi na potencijalnu fazu i latentnu fazu krize), prepoznavanje vrste i intenziteta krize (akutna faza kada je kriza izbila) te proaktivno djelovanje, odnosno reagiranje na krizu (odnosi se na srednju i kroničnu fazu te konačno rješenje krize). U nastavku se nalazi opis svake od navedenih šest faza u životnom vijeku krize u turizmu.

1. faza: potencijalna faza - potencijalno krizno stanje prije izbijanja neželjenog događaja, dakle tek predstavlja mogućnost izbijanja krize/katastrofe. Ova faza predstavlja pripremu na krizu. Nju ne obilježavaju nikakvi simptomi krize, to je potencijalno krizno stanje. U toj se fazi poduzimaju aktivnosti da se izbjegne kriza i da se pripremi na eventualno izbijanje krize:
 - izrada planova razvoja (mogućih planova rješavanja kriza) i
 - planiranje kriznih timova i sl.

Fink tvrdi da i u trenutku kada se subjekt ne nalazi u krizi, bilo da je riječ o organizaciji ili destinaciji, u stvari se već nalazi u fazi prije izbijanja krize, jer je ona karakteristična u

turizmu za svaku organizaciju (na mikro razini) ili za svaku turističku destinaciju (na makro razini). U praksi se često događa da organizacije ili destinacije ne prepoznaju simptome krize, što dovodi do toga da su potpuno nespremljene kada ona nastupi.

2. faza: latentna faza - predskazujuća faza ili latentna (prikrivena), predstavlja fazu uvođenja u krizu. Nastupa kada postaje očito da je kriza neizbježna. Sigurno se zna da će do krize doći. U toj fazi pojačano se koriste instrumenti preventivnog upravljanja krizom, prije svega sustavi ranog upozorenja i upravljanje rizicima. U toj fazi poduzimaju se sljedeće aktivnosti:
 - izrađuju se strateški planovi kriznog menadžmenta i
 - izrađuju se mogući scenariji razvoja krize.

Npr. očekivanje udara uragana Sandy na SAD 2011. godine.

3. faza: akutna faza - faza izbijanja krize, vrhunac tj. kada su uočeni simptomi krize i nastupi izvanredna situacija govori se o akutnoj fazi. Može se reći da je to prijelomna točka nakon koje postaje jasno da je kriza nastupila, a glavni cilj djelovanja postaje njezino ograničavanje i smanjivanje štetnih posljedica. Potrebna je identifikacija krize i reaktivno upravljanje krizom kao put izlaska iz krize. Menadžeri imaju vrlo malo raspoloživog vremena za odlučivanje o protumjerama (izrazito je kratak vremenski horizont) i visok pritisak na djelovanje (traži brzu reakciju i ispravne odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja). Menadžeri moraju odlučiti koje mjere treba odmah poduzeti za smanjivanje djelovanja krize. Krizni tim treba početi djelovati odmah, primjenjujući krizne planove te uspostavljanjem krizne komunikacije.⁴¹

Akutna faza je prijelomna točka nakon koje postaje evidentno da je kriza nastupila te kad ograničavanje i smanjivanje njezinih šteta postaje glavni cilj djelovanja (npr. kod potresa je to spašavanje ljudi iz ruševina i zaštita imovine). Potrebne aktivnosti u ovoj fazi krize:

- krizni tim treba početi djelovati;
- krizni planovi se provode u praksi i
- neophodno je uspostaviti kriznu komunikaciju (odnose s medijima).

⁴¹ Ibidem. str. 37.

4. faza: srednja faza – u srednjoj (posrednoj) fazi cilj je uspostavljanje normalnih funkcija u što kraćem roku, odnosno što prije osposobiti lokalnu zajednicu i javne službe da normalno funkcioniraju. Aktivnosti u ovoj fazi su:
 - u kratkom roku moraju se zadovoljiti osnovne egzistencijalne potrebe stanovništva,
 - u kratkom roku mora se osigurati funkcioniranje javnih službi.

5. faza: kronična faza - faza dugotrajnog opravka ili kronična faza je takva faza u kojoj su simptomi i posljedice krize još očitiji. U ovoj fazi važno je osigurati jasne upute (naputke) za reviziju strategije kriznog menadžmenta, a poduzimaju se sljedeće aktivnosti:
 - čišćenje, saniranje šteta krize (obnova porušenih infrastrukturnih objekata, saniranje ekoloških šteta i sl.);
 - savjetovanje stradalih;
 - strategije reinvestiranja i sl.

6. faza: rješenje krize ili katastrofe - rješenje krize ili katastrofe predstavlja obnavljanje stare rutine (prije nastale situacije) pri čemu nastupa propast (prestanak djelovanja) ili novo stanje, koje može biti poboljšano ako se pozitivno iskoriste učinci krize ili katastrofe.

Protumjere koje se poduzimaju u cilju smanjivanja nepovoljnih učinaka kriza ili katastrofa ovise najviše o fazi životnog ciklusa u kojoj se konkretna kriza/katastrofa nalaze:

- prije izbijanja krize: treba razvijati svijest o mogućnosti izbijanja krize;
- za vrijeme trajanja krize: nužno je što prije minimalizirati negativne učinke krize ili katastrofe;
- nakon krize odnosno po završetku krize: potrebno je poduzimati mjere u vraćanje povjerenja javnosti u sigurnost organizacije ili destinacije pogođene krizom.⁴²

⁴² Ibidem. str. 38.

3. Krizni menadžment

Suvremeno doba obilježeno je raznim društvenim, ekološkim, tehnološkim, ekonomskim i političkim promjenama, a to posljedično uzrokuje da postaje sve nestabilnije i nesigurnije, a krizne situacije sve učestalije. Krizom je najbolje početi upravljati prije nego što do nje dođe – u mirnom i objektivnom okruženju. Treba u svakom trenutku biti spreman da postoji određeni niz rizika koji su manje ili više izgledni da uzrokuju problem. Iako se često krize i katastrofe ne mogu zaustaviti, njihovi utjecaji mogu biti ograničeni od strane kvalitetnog menadžmenta u javnom i privatnom sektoru. U pogledu turizma, čija je aktivnost posebno osjetljiva na promjene uzrokovane krizama i katastrofama, od iznimne važnosti je formiranje strategija kriznog upravljanja i njihova učinkovita provedba.

3.1. Definicija kriznog menadžmenta

Krizno upravljanje (krizni menadžment) može se definirati kao *“niz čimbenika organiziranih za borbu s kriznom situacijom, čija je osnovna svrha umanjiti njezine negativne učinke, odnosno štete za organizaciju.”* Pojednostavljeno rečeno, krizno upravljanje nastoji spriječiti ili umanjiti negativne posljedice krize od moguće štete i tako zaštititi organizaciju, dionike i cijelu branšu u kojoj organizacija posluje. Definiranje kriznog upravljanja moguće je pristupiti i drukčije te istaknuti ono što ono nije za razliku od onoga što ono jest. Krizno upravljanje prije svega nije sinonim za loše upravljanje. Organizacije se zbog vlastitog neprikladnog planiranja ili potpunog izostanka planskog pristupa često dovode u situaciju da reagiraju tek kad krizne situacije eskaliraju. Međutim, bez jasno definiranih prioriteta, upravljači organizacije rijetko znaju koje situacije zahtijevaju njihovu pojačanu i hitnu pozornost. U takvim kriznim situacijama menadžment ne može uvijek učinkovito reagirati, što je klasičan primjer lošeg upravljanja, ali ne i kriznog upravljanja. Pravi i učinkoviti krizni menadžment stoga podrazumijeva *“sustavan pristup u upravljanju kriznim situacijama koji omogućuje normalno funkcioniranje organizacije.”*⁴³

⁴³ D. Jugo, *Menadžment kriznog komuniciranja*, Školska knjiga, Zagreb, 2017. str. 25.

Krizno upravljanje nedvojbeno podrazumijeva "pogled unaprijed". To podrazumijeva predviđanje, identificiranje, proučavanje i postupanje u kriznim situacijama te uspostavljanje procedura koje organizaciji omogućuju da spriječi krize ili da se s njima učinkovito nosi. U svojoj biti, krizno upravljanje omogućuje organizaciji formuliranje sustavnog i urednog odgovora na krizne situacije. Taj je odgovor osnova koja organizaciji omogućuje nastavak svakidašnjeg poslovanja dok istodobno upravlja krizom.⁴⁴

U teoriji menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima generalno je prihvaćeno da autokratsko vođenje ima razarajući utjecaj na organizacijsku klimu i dugoročne rezultate jer ograničava razvoj zaposlenih i novih ideja. Međutim, u raznim fazama izlaska iz poslovne krize upravo autokratski menadžer pokazuje najbolje rezultate. Odluke kojima se omogućava preživljavanje poduzeća moraju se donositi vrlo brzo bez traženja konsenzusa sa zaposlenima ili menadžerskim timom te uz puno preuzimanje odgovornosti. Takav način rada može čak donijeti olakšanje radnicima, ako su prethodni menadžment smatrali slabim i mekanim ili ako postoji visok stupanj zabrinutosti zbog nesigurnosti uzrokovane krizom. Autokratski način vođenja u kratkom roku daje dojam snage i prenosi osjećaj sigurnosti u poduzeću. Iako stilovi mogu značajno varirati, poželjne karakteristike vođe kod kriznih menadžera su:

- brzo određivanje jasnih, kratkoročnih prioriteta i ciljeva;
- vidljivo pokazivanje prioriteta;
- postavljanje očekivanja i standarda;
- odlučnost i brzo provođenje odluka;
- stalno komuniciranje sa svim osobama uključenim u poslovanje poduzeća;
- izgradnja pouzdanja i povjerenja kroz transparentnost i iskrenost;
- autokratsko vođenje kroz fazu hitnosti.⁴⁵

⁴⁴ Ibidem. str. 26.

⁴⁵ D. Sučević, *Krizni menadžment; vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*, Lider press d.d., Zagreb, 2010., str. 64.

Veoma je opširan skup najvažnijih karakteristika menadžmenta potrebnih za izlazak iz krize, no prema učestalosti ponavljanja u praksi, ističu se:

- poznavanje djelatnosti poduzeća – stručnost i znanje u djelatnosti poduzeća, poznavanje tehnologije i tržišta;
- poznavanje menadžerskih tehnika – vođenje, motiviranje, orijentiranost ciljevima, a ne zadacima, poticanje timskog rada;
- otvorena komunikacija, etičnost;
- analitičnost, sposobnost prepoznavanja pravih problema;
- odlučnost;
- sposobnost rješavanja problema.⁴⁶

3.2. Krizni menadžment u turizmu

Učinkovito upravljanje krizama i katastrofama je od vitalnog značaja za turističku industriju, na koju često negativno utječu politički, ekonomski, društveni i tehnološki čimbenici, a gotovo su uvijek izvan neposredne kontrole turističke industrije. Gotovo sve organizacije moraju se suočiti sa promjenama u svom životnom ciklusu. Sukladno s time, sve turističke destinacije će se zasigurno morati suočiti sa krizom ili katastrofom određene vrste. Stoga je temeljna kompetencija menadžera u turizmu da se bavi i upravlja takvim promjenama. Iako je, kao što je već navedeno, teško predvidjeti ili kontrolirati krize ili katastrofe, menadžeri su i dalje u stanju smanjiti rizik i pripremiti organizaciju za suočavanje s takvim situacijama na učinkovit način. Razvoj adekvatne strategije može pomoći organizacijama i destinaciji da izbjegnu ili ograniče težinu takvih promjena izazvanih krizama ili katastrofama.

Krizni menadžment u turizmu počeo se sustavno proučavati tek nakon terorističkog napada na SAD 11. rujna 2001. godine. Stručnjaci Svjetske turističke organizacije UNWTO-a definiraju krizni menadžment u turizmu tako što navode da "*krizni*

⁴⁶ Ibidem. str. 71.

*menadžment obuhvaća strategije, procese i mjere koje se planiraju primijeniti u cilju sprečavanja izbijanja krize i svladavanja njezinih posljedica.*⁴⁷

Krize i katastrofe su danas neizbježne, no menadžeri postaju svjesni činjenice da su njihove štetne posljedice daleko manje ukoliko je organizacija ili destinacija pripremljena na krizu, pa je temeljni zadatak kriznog menadžmenta proaktivno djelovanje. Izuzetno je važno da menadžeri (vlasnici organizacija i osobe zadužene za upravljanje destinacijama) postanu svjesni mogućnosti izbijanja raznih vrsta kriza te da budu spremni proaktivno djelovati kako bi se smanjili negativni učinci tih događaja.⁴⁸

Uloga kriznog menadžera je rješavanje složenih problema bez neophodnih informacija u uvjetima visoke razine stresa i u nestabilnom organizacijskom okruženju. Upravo zbog stalno prisutne (latentne) opasnosti od izbijanja kriza i katastrofa u svakidašnjem životu, menadžeri u turizmu (na svim razina djelovanja) moraju:

- prikupljati podatke;
- promatrati postoje li ikakvi signali da bi se kriza mogla dogoditi;
- utvrditi njihove uzroke;
- izraditi marketinške krizne planove;
- formirati krizne timove i
- uspostaviti dobre veze sa službama javnog priopćavanja i medijima (provoditi krizni komunikacijski plan).⁴⁹

Krize i katastrofe negativno utječu na imidž destinacije, osobito ako su informacije o nastaloj kriznoj situaciji iskrivljene glasinama. Upravljanje krizom podrazumijeva i suočavanje s ljudskom percepcijom krize što je jednako važno kao i rješavanje same krizne situacije. To posljedično ukazuje na potrebu za kriznom komunikacijom koja je bitan dio upravljanja krizama i katastrofama, a naročito je važno za turističku industriju. Marketing i odnosi s javnošću se smatraju važnim dijelom kriznog menadžmenta, osobito

⁴⁷ World Tourism Organization (UNWTO), *Toolbox for Crisis Communications in Tourism, Checklists and Best Practices*, Madrid, WTO, 2011., dostupno na

https://wearelao.com/sites/default/files/Crisis%20Communications_0.pdf (pristupljeno: 04.09.2021.), str. 5.

⁴⁸ Z. Hendija, *Međunarodni turizam*, nastavni materijal iz kolegija Međunarodni turizam, EFZG, Zagreb, 2014., str. 39.

⁴⁹ Ibidem. str. 40.

iz perspektive dugoročne faze oporavka od krize ili katastrofe. U takvim slučajevima, veliku ulogu imaju međunarodne turističke organizacije i subjekti turističke industrije u destinaciji. Odgovorni su za opći marketing destinacije, istraživanje i razvoj, a imaju veoma važnu ulogu u kriznom menadžmentu u procesu suočavanja s krizom u destinaciji.⁵⁰

3.3. Faze kriznog menadžmenta

U svim fazama strateškog upravljanja je neophodno da postoji fleksibilnost, evaluacija i modifikacija potencijalnih izmjena, te uključivanje dionika pri razvoju strategije. Ritchie ističe tri faze kriznog menadžmenta primjenjive na turističku djelatnost: faza prevencije i planiranja, faza primjene tj. implementacije i faza vrednovanja učinaka tj. evaluacije.

3.3.1. Faza prevencije i planiranja

U fazi prije pojave krize ili katastrofe, javni i privatni sektor mogu poduzeti razne aktivnosti u vidu kriznog menadžmenta, kao što su izrada strategija i planova, s ciljem zaustavljanja, odnosno ograničavanja utjecaja potencijalne krize na turističku destinaciju i njene dionike. Iako su organizacije u mogućnosti pripremiti strategije prije pojave krizne situacije koje pomažu u upravljanju krizom, najčešće je u potpunosti nemoguće spriječiti nastanak krize ili katastrofe. Pritom je poželjna vještina i uloga kriznog menadžmenta pravovremeno prepoznavanje krize i provedba strategije suočavanja s njome kako bi maksimalno ograničili njen negativan utjecaj. Odluke koje su poduzete prije nego što dođe do krize omogućit će učinkovitije upravljanje krizom za razliku od organizacija koje se za to nisu pripremile pa uslijed krize donose brze i neučinkovite odluke.

Proaktivno planiranje umanjuje rizik i vremenski utrošak, te sprječava loše upravljanje resursima. Postoje brojne tehnike u domeni proaktivnog planiranja, a pokazalo se da je

⁵⁰ B. W. Ritchie, H. Dorrell, D. Miller, A. G. Miller, "Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry: Lessons from the 2001 Foot and Mouth Disease Outbreak in the United Kingdom", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 15, no. 2-3, 2004, dostupno na ResearchGate (pristupljeno 10.09.2021.), str. 10.

razvijanje procedura za suočavanje s krizom za vrijeme dok ona nastaje puno efikasnije nego neprestano pretraživanje za svim potencijalnim utjecajima krize. Prepoznavanje problema kroz analizu i pretraživanje okruženja, te prikupljanje podataka o političkom, ekonomskom, društvenom i tehnološkom okruženju, može pružiti korisne informacije o mogućim trendovima koji će vjerojatno utjecati na organizaciju. Dakle, prva faza kriznog menadžmenta u turizmu obuhvaća dvije navedene aktivnosti: proaktivno planiranje i formiranje strategije kriznog menadžmenta, te prepoznavanje problema pretraživanjem sličnih situacija radi izrade planova kriznog menadžmenta.⁵¹

Proaktivno planiranje i formuliranje strategije kriznog menadžmenta u fazi prevencije uključuje:

- strateško predviđanje - prognoziranje krize na temelju analize kvantitativnih podataka i kvalitativnih trendova;
- planiranje za nepredviđene slučajeve - izrada alternativnih planova u slučaju potencijalnih kriznih situacija;
- analiza problema - slično planiranju nepredviđenih situacija, ali upozorava menadžere na evoluirajuće trendove u vanjskom okruženju koji se mogu iskoristiti kao prednost u razvoju strategija;
- analiza scenarija - razrada različitih mogućnosti razvoja, odnosno hipotetske pretpostavke mogućih promjena i trendova, te izrada konkretnih planova hitne intervencije.

Kod kriza izazvanih ekološkim događajima, odnosno u slučaju prirodnih katastrofa, više dolazi do izražaja druga aktivnost faze prevencije. Uz proaktivno planiranje predlažu se još dvije metode kojima se mogu izraditi planovi kriznog menadžmenta:

- analiziranje rizika i mapiranje opasnosti – obzirom na karakteristike prirodnih katastrofa koje se pojavljuju češće i intenzivnije u nekim turističkim regijama postoji veća vjerojatnost da će se katastrofa ponoviti;

⁵¹ B. W. Ritchie, "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, vol. 25., 2004., dostupno na Science Direct (pristupljeno: 12.09.2021.), str. 674.

- integrirano planiranje u slučaju nužde - pripremljena koordinacija između hitnih službi i tijela turizma.⁵²

Na primjer, *Caribbean Hotel Association* (CHA) i *Caribbean Tourism Organization* (CTO) su udružili snage kako bi pripremili priručnik namijenjen turističkoj industriji zbog česte prijetnje uragana na tom području. Priručnik je osmišljen tako da daje preporuke, te ocrta zadatke i odgovornosti za svaki veći odjel u hotelu o tome kako reagirati tijekom uragana.⁵³

Na ovaj način, su menadžeri spremni za prikupljanje informacija o potencijalnim problemima i razvijanjem planova ili strategija koje bi primijenili u slučaju krize ili katastrofe. Razumijevanje i znanje o katastrofama ili krizama na koje je destinacija podložna je neprocjenjivo za stvaranje odgovarajućih planova i strategija koje mogu spriječiti ili ograničiti njihov utjecaj na destinaciju. Ako se potencijalna kriza ili katastrofa pravovremeno identificira, onda se strategije kriznog menadžmenta mogu implementirati i na taj način zaustaviti ponavljanje njihovog negativnog utjecaja. Ako se to ipak ne može ostvariti, kriza se nastavlja te iz potencijalne, odnosno latentne faze, prelazi u akutnu fazu, a samim time stvara se potreba za ulaskom u sljedeću fazu kriznog menadžmenta: provedba strategija i planova za suočavanje s utjecajima.

3.3.2. Faza primjene tj. implementacije

U trenutku kada potencijalna krizna situacija prelazi iz latentne faze u akutnu, započinje razvoj stvarne krize ili katastrofe. Ako su menadžeri svjesni nadolazeće krize ili katastrofe (korištenjem proaktivnog planiranja i predviđanja problema) te imaju razvijene planove za nepredviđene situacije ili postupke planiranja hitnih slučajeva, oni su spremni za provedbu strategija zaustavljanja tj. ograničavanja štetnih utjecaja krize na poslovanje i društvo. Međutim, proces implementacije i provedbe strategija može biti složen, kaotičan

⁵² Ibidem. str. 675.

⁵³ World Tourism Organization (UNWTO), *Toolbox for Crisis Communications in Tourism, Checklists and Best Practices*, Madrid, WTO, 2011., dostupno na https://wearelao.com/sites/default/files/Crisis%20Communications_0.pdf (pristupljeno: 12.09.2021.), str. 15.

i kompliciran. Stoga faza primjene tj. implementacije strategija zahtijeva fleksibilnost i stalno praćenje, a uključuje četiri ključne aktivnosti:

- strateško vrednovanje i strateška kontrola - evaluacija, selekcija i provedba odgovarajućih strategija;
- menadžment kriznog komuniciranja i kontrola medija - implementacija učinkovite strategije kontrole i kriznog komuniciranja te suradnja s medijima;
- upravljanje resursima - kontroliranje ili preraspodjela resursa kako bi se učinkovito došlo do rješenja krizne situacije;
- razumijevanje i suradnja s dionicima - suradnja s dionicima javnog i privatnog sektora na razini destinacije.

Potrebni su redoviti sastanci (možda čak i dnevni) kako bi se procijenila učinkovitost strategija, komunikacija s dionicima u vezi strategije i praćenje životnog ciklusa razvoja krize ili katastrofe.⁵⁴

Strateško vrednovanje i strateška kontrola omogućuje temeljitu procjenu strategija koje su na raspolaganju organizaciji i odabir onih koje će najbolje odgovarati njenim potrebama u nastaloj kriznoj situaciji. Izazov odabira i provedbe strategija je da se odluke moraju donijeti brzo i ograničiti štetu uzrokovanu krizom ili katastrofom, no ovisno o vrsti krize ili katastrofe, njeni dugoročni učinci možda nisu u potpunosti poznati organizaciji. Manjak vremena i hitnoća situacije izaziva izuzetni pritisak na menadžera i ostale dionike, što upravo i čini razliku kriznog menadžmenta od uobičajenog strateškog menadžmenta. Ukoliko je organizacija bila uspješna u fazi prevencije proaktivnim planiranjem, lakše će podnijeti pritisak implementacije adekvatne strategije, međutim i u tom slučaju može doći do potrebe za modificiranjem strategije jer kriza može biti neočekivanih razmjera i prijetnji, te može utjecati različito na određene dionike. Potrebno je razraditi listu zadataka rangirajući ih prema stupnju prioriteta. Menadžment mora brzo procijeniti i odabrati onu strategiju kojom će steći najefikasniju kontrolu nad nastalom situacijom. Ukoliko

⁵⁴ B. W. Ritchie, "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, vol. 25., 2004., dostupno na Science Direct (pristupljeno: 12.09.2021.), str. 675.

menadžment reagira tek u akutnoj fazi krize, zbog hitnoće i kratkog vremenskog roka može doći do neučinkovitih odluka.

Menadžment kriznog komuniciranja u fazi primjene kriznog menadžmenta predstavlja kontroliranje medija, razvoj krizne komunikacijske strategije uključujući upotrebu odnosa s javnošću tj. kontrolu kriznog izvještavanja u medijima, imenovanje glasnogovornika o incidentu, korištenje medija za oporavak od krize, uspostavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva komunikacijske strategije.⁵⁵ U turističkoj djelatnosti, detaljna komunikacijska strategija može uvelike potaknuti proces rješavanja krize. S druge strane, loša komunikacijska strategija može pretvoriti incident u krizu. U kriznim situacijama često medij postavlja veliki broj pitanja, a traže odgovore od širokog spektra dionika uključujući izvjestitelje, zaposlenike, dioničare, državne dužnosnike i lokalno stanovništvo. Brzo reagiranje na zahtjeve medija i javnosti je važno jer mediji imaju rokove za rad i traže brze izvore informacija. Ako tim kriznog menadžmenta ne pruži adekvatne odgovore, medij će izvještavati pomoću izvora koji nisu u potpunosti ili adekvatno upućeni, čime se stvara podloga širenja krivih informacija. Senzacionalistička medijska izvještavanja nerijetko izazivaju zavaravanje javnog mijenja u pogledu ozbiljnosti krize ili katastrofe, što ponekad utječe dugoročno na oporavak destinacije i ozbiljno oštećuje turističku djelatnost. Stoga je od izuzetne važnosti uspostava dobre suradnje i redovite dvosmjerne komunikacije s medijima jer upravo mediji vrše ogroman utjecaj na imidž turističke destinacije.⁵⁶ Stručnjaci UNWTO-a su primijetili važnost krizne komunikacije te izradili priručnik za kriznu komunikaciju u turizmu. U Priručniku UNWTO-a se nalaze konkretni predlošci informacija za medije za 17 mogućih scenarija kriznih događaja (potres, požar u prirodi ili turističkom objektu, erupcija vulkana, tsunami, uragan, poplava, zrakoplovna nesreća, željeznička nesreća, otmica turista, teroristički napad, trovanje hranom i sl.).

Tijekom krizne situacije, organizacija (destinacija) mora reorganizirati ili ponovno konfigurirati raspoređivanje i upravljanje resursima. To može podrazumijevati financijske resurse, ljudske resurse koji mogu biti preraspodijeljeni na nove jedinice i timove za

⁵⁵ Z. Hendija, *Međunarodni turizam*, nastavni materijal iz kolegija Međunarodni turizam, EFZG, Zagreb, 2014., str. 43.

⁵⁶ B. W. Ritchie, "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, vol. 25., 2004., dostupno na Science Direct (pristupljeno: 12.09.2021.), str. 676.

upravljanje kriznim menadžmentom unutar organizacije ili na razini destinacije, uključivanje i pružanje podrške žrtvama katastrofe, suradnju s medijima, itd. Ponekad provedba strategije neće biti učinkovita ukoliko organizacija nema prilagodljivu, fleksibilnu i responzivnu organizacijsku kulturu, te iznimno snažno vodstvo za kontrolu provedbe strategije. Proaktivno planiranje i provedbe strategija ne mogu pomoći organizacijama rješavati incidente ako je njihova organizacijska kultura introvertirana, a stilovi komunikacije autokratski. Dakle, osim ranije spomenutog razvoja kvalitetne strategije kriznog komuniciranja s medijima (vanjskim okruženjem), iznimno je važno upravljanje resursima unutar organizacije; komunikacija i suradnja sa zaposlenima i drugim dionicima, stvaranje dobre organizacijske politike i provedba strategije unutar organizacije.

U kriznim situacijama postoji mogućnost da će uprava morati restrukturirati i zamijeniti birokratske organizacijske strukture za slobodnije strukture koje mogu omogućiti veću fleksibilnost i snagu pri donošenju odluka i učinkovitiju provedbu strategija kriznog menadžmenta. Vodstvo je potrebno ne samo na razini organizacije, već i na razini sektora te na razini kompletnog turističkog odredišta, kako bi se osigurao ispravan smjer i zajedničke smjernice za rješavanje krize. Budući da je turizam industrija koja obuhvaća mnoge pojedinačne tvrtke širokog spektra djelatnosti i javnog sektora, te organizacije na međunarodnoj, nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, zahtjeva integrirani pristup kriznom menadžmentu i upravljanju resursima. U velikim turističkim tvrtkama je najčešće zaposleno osoblje koje ima određenu razinu znanja i ovlasti za relativno brzo stvaranje tima kriznog menadžmenta u situaciji krize, međutim puno je veći broj malih ili mikro poduzeća u turizmu koji nemaju osoblje obučeno za suočavanje s takvim situacijama. Takva poduzeća trebala bi se osloniti na planove i strategije donesene od strane nacionalnih i regionalnih tijela. Primjerice, *Federation of Tour Operators* (FTO) u Britaniji imaju određen tim kriznog menadžmenta koji pomaže članovima u rješavanju kriznih situacija te koristi njihovo iskustvo za pružanje vodstva ostalim organizacijama turističke industrije. Također, pružaju radionice u suradnji s *Association of British Travel Agents* (ABTA) o učinkovitom upravljanju krizom za članove industrije.⁵⁷

⁵⁷ Ibidem. str. 677.

Na razini turističkih destinacija postoji mnogo primjera timova ili jedinica za upravljanje kriznim situacijama koje su odgovorne za rješavanje turističkih kriza ili katastrofa. Takvi timovi uključuju predstavnike lokalnih samouprava i profesionalne kadrove na području putovanja i turizma. Takve grupacije mogu se svesti na četiri tima nositelja aktivnosti:

- tim za komunikacije/odnose s javnošću - zastupanje destinacije i pružanje točnih informacija;
- marketinški/promotivni tim – oporavljanje marketinga turističke destinacije što može uključivati proces rebrandiranja destinacije;
- tim za koordinaciju informacija;
- financijski tim - prikupljanje sredstava, procjena troškova štete, lobiranje i pregovori s vladom u svrhu financiranja tekućih aktivnosti kriznog menadžmenta.⁵⁸

Razumijevanje i rad s ključnim unutarnjim i vanjskim dionicima izrazito su važni kako bi se optimalno implementirale i realizirale strategije kriznog menadžmenta u situacijama krize ili katastrofe u turističkoj industriji. U kriznim situacijama, razumijevanje utjecaja krize na unutarnje (poslovne jedinice, osoblje, menadžeri, dioničari) i vanjske (druge agencije i organizacije, opća javnost, mediji, turisti) dionike te njihov međuodnos je od kritične važnosti za učinkovito djelovanje kriznog menadžmenta. Potres u Kobeu 1995. godine najzorniji je primjer zakašnjele reakcije kao posljedica birokratskih formalnosti. Naime, u Japanu je uobičajena praksa da agencije i organizacije dobivaju upute od vlasti, a ovog puta nije bilo odobrenja vlade stoga organizacije nisu reagirale pravovremeno. Zbog zakašnjele reakcije i loše komunikacije dionika, izgubilo se dragocjeno vrijeme koje je moglo biti utrošeno u spašavanje žrtava.⁵⁹

3.3.3. Faza vrednovanja tj. evaluacije

Posljednja faza strateškog suočavanja s krizama i katastrofama je faza evaluacije i vrednovanja povratnih informacija koja stupa u trenucima kada se organizacija ili

⁵⁸ Ibidem. str. 678.

⁵⁹ Z. Hendija, *Međunarodni turizam*, nastavni materijal iz kolegija Međunarodni turizam, EFZG, Zagreb, 2014., str. 44.

turistička destinacija već počinju oporavljati od krize i počinju se vraćati u “*normalno stanje*”. U ovoj fazi nakon krize/katastrofe slijedi dug oporavak, koji omogućava sagledavanje posljedica te buduće strateško planiranje za poslovanje ili za turističku destinaciju. Dakle, faza vrednovanja tj. evaluacije učinaka kriznog menadžmenta u turizmu se može podijeliti na dvije aktivnosti:

- uspostavljanje normalnog stanja kao prije izbijanja krize – prihvaćanje krize kao nositelja promjene;
- iskustveno učenje – evidentiranje svih postupaka kao temelj za buduće krizne situacije.⁶⁰

Krize i katastrofe su složena i kaotična stanja koja nerijetko ostavljaju dugotrajne posljedice i promjene u sustavima. No, te promjene mogu ostaviti negativan, ali i pozitivan učinak. Dapače, neke organizacije i destinacije mogu imati koristi od krize ili katastrofe, primjerice mogu preuzeti dio turista koji su početno htjeli putovati u određenu turističku destinaciju, no uslijed pojave krizne situacije su se odlučili za drugu destinaciju. Takva situacija se dogodila kada je 1991. godine, za vrijeme Zaljevskog rata u Iraku, američko turističko tržište u većem broju posjećivalo Karipske otoke, a izbjegavalo putovanja u Europu i Bliski Istok.⁶¹

U posljednjoj fazi kriznog menadžmenta u turizmu najviše dolazi do izražaja transformacijski karakter turizma jer sa kriznim događajem, osim negativnog, dolazi i potencijalni pozitivan ishod (npr. poticaj za inovacije, prepoznavanje novih tržišta itd.). Kao što je navedeno u ranijem poglavlju, posljednja razvojna faza u životnom ciklusu krize/katastrofe je novo stanje ili propast destinacije. Sposobni krizni menadžment i menadžment destinacije mogu u završnoj fazi usmjeriti destinaciju ne samo u “*normalno stanje*”, već u poboljšano stanje u odnosu na ono prije krizne situacije. Poboljšano stanje rezultat je učenja iz kriza i katastrofa, odnosno prepoznavanja slabosti i prijetnji te njihovog iskorištavanja u korist destinacije. Dobar menadžment prepoznati će greške u procesu te modificirati politike poslovanja i izmijeniti strategije koje nisu djelovale

⁶⁰ loc. cit.

⁶¹ B. W. Ritchie, “Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry”, *Tourism Management*, vol. 25., 2004., dostupno na Science Direct (pristupljeno: 12.09.2021.), str. 679.

učinkovito. To mogu učiniti proučavajući postojeće rezultate proaktivnog planiranja i strategija koje su implementirali za vrijeme krizne situacije. Iz tog se razloga završna faza kriznog menadžmenta u turizmu naziva fazom vrednovanja tj. evaluacije, Međutim, sposobnost organizacije da uči od nastalih incidenata, odnosno kriza i katastrofa, je određena razmjerom njihovog interesa i organizacijske kulture. Primjer toga je krizna situacija nastala u vrijeme izbijanja epidemije bolesti slinavke i šapa (Foot and Mouth Disease) u Velikoj Britaniji 2001. godine. Iako je na nacionalnoj razini donesen niz mjera i promjena u strategiji razvoja turizma Velike Britanije u pogledu nastale krizne situacije, veoma malo promjena je poduzeto na lokalnim razinama. Razlog tome je stav da se takvi incidenti ne mogu predvidjeti, nemogućnost razmišljanja u dugom roku i percepcija da se takvi događaji ne mogu kontrolirati.⁶² Dakle, osim povratka u "normalno stanje", važno je da organizacije proučavaju greške i poboljšaju svoje postupke u slučaju budućih kriznih situacija.

Iz perspektive turističke industrije, organizacije mogu unijeti promjene u svoje organizacijske strukture, stvarajući timove za upravljanje kriznim situacijama, pružajući više sredstava svom timu za odnose s javnošću, ažuriranjem planova za nepredvidive situacije ili smanjenjem njihovog oslanjanja na samo određene segmente tržišta. Primjerice, tijekom Azijske ekonomske krize 1997-1998. godine, *Australian Tourist Commission*, nacionalna marketinška organizacija Australije, primijetila je da je njihova prekomjerna usmjerenost na rastuće azijsko turističko tržište manjkava.⁶³ Međutim, ubrzo nakon su proveli preraspodjelu resursa i povećali marketinški angažman prema tradicionalnim, ali ponekad zanemarenim turističkim tržištima Novog Zelanda, Europe i Sjeverne Amerike u nastojanju da prošire ciljanu publiku umjesto oslanjanja ka samo jednoj ciljanoj skupini. Na taj način su smanjili rizik od toga da jedno ciljano tržište, u ovom slučaju obuhvaćeno ekonomskom krizom, cjelovito utječe na njihovu turističku industriju. Kako bi destinacije mogle primijeniti takve modifikacije, potrebno je uspostaviti mehanizme prikupljanja i vrednovanja povratnih informacija. Nakon toga, potrebno je

⁶² B. W. Ritchie, H. Dorrell, D. Miller, A. G. Miller, "Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry: Lessons from the 2001 Foot and Mouth Disease Outbreak in the United Kingdom", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 15, no. 2-3, 2004, dostupno na ResearchGate (pristupljeno 10.09.2021.), str. 14.

⁶³ B. W. Ritchie, "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, vol. 25., 2004., dostupno na Science Direct (pristupljeno: 12.09.2021.), str. 680.

analizirati prikupljene podatke te ih integrirati u razvoj strategija kriznog menadžmenta i upravljanja krizom.

3.4. Menadžment kriznog komuniciranja i uloga medija

Uloga medija u strategijama kriznog menadžmenta u turizmu može biti od presudnog značaja do te mjere da bi mogla značiti razliku između toga hoće li se incident pretvoriti u krizu ili katastrofu. S druge strane, mediji mogu pomoći širenjem upozorenja u predstojećim katastrofama (tj. gdje ih je moguće predvidjeti) i pružanjem informacija tijekom faze oporavka. Krizno komuniciranje moguće je definirati kao *“dijalog između organizacije i njezinih javnosti neposredno prije negativnog događaja, tijekom negativnog događaja i nakon njega.”* Ovaj dijalog podrazumijeva kreiranje strategija i taktika kojima je osnovna svrha umanjiti štetu imidžu organizacije.⁶⁴

Stručnjaci Svjetske turističke organizacije UNWTO-a definirali su kriznu komunikaciju kao *“proces, nakon što je kriza već počela, koji se poduzima u cilju smanjivanja njezinih negativnih učinaka za organizacije ili destinacije koje su joj izložene. Zahtijeva promptno (odmah) donošenje odluka i protumjera korištenjem svih raspoloživih komunikacijskih sredstava s ciljem upravljanja krizom u što pozitivnijem pravcu”*.⁶⁵

Međutim, mediji također mogu ometati rad u hitnim slučajevima širenjem lažnih informacija ili kritiziranjem poduzetih mjera na način da odvrćaju osoblje hitne službe od njihovog zadatka. Primjerice, pri katastrofi nastaloj od tornada u američkom gradu Andoveru 1991. godine, operativni centar kriznog menadžmenta je 20% ukupnog vremena tijekom dešavanja katastrofe potrošio samo na razrješavanje oštećenja nastalih uslijed senzacionalističkog medijskog izvještavanja. Ovakvi slučajevi ističu nužnost formiranja strategije medijske komunikacije koja uključuje ranu uspostavu relevantnog

⁶⁴ D. Jugo, *Menadžment kriznog komuniciranja*, Školska knjiga, Zagreb, 2017. str. 29.

⁶⁵ World Tourism Organization (UNWTO), *Toolbox for Crisis Communications in Tourism, Checklists and Best Practices*, Madrid, WTO, 2011., str. 6., dostupno na https://wearelao.com/sites/default/files/Crisis%20Communications_0.pdf (pristupljeno: 14.09.2021.), str. 5.

centralnog izvora koji bi osigurao da se ne šire netočne informacije i time remeti proces kontroliranja krize, tj. katastrofe.⁶⁶

Menadžment kriznog komuniciranja uglavnom se bavi osiguravanjem ispravnog i dosljednog informiranja javnosti i poboljšanjem imidža organizacije ili industrijskog sektora koji je suočen s krizom. Najvažniji zadatak odnosa s javnošću i komunikacije s medijima u kriznim situacijama je ograničiti štetu organizaciji koja bi u konačnici mogla ostaviti nepopravljive posljedice. Iz tog razloga se suradnja s medijima smatra vitalnim faktorom. Redovita dvosmjerna komunikacija je najbolji način razvijanja povoljnog odnosa s javnošću, pri čemu se dosljednost odgovora ističe kao ključni element u kriznom komuniciranju. Sposobnost pružanja dosljedne poruke svim dionicima izgradit će vjerodostojnost i očuvati imidž organizacije umjesto narušavanja ugleda pružanjem nedosljednih informacija. Zadatci menadžmenta kriznog komuniciranja u situaciji krize ili katastrofe su identificiranje ciljane publike, razvoj ciljeva za učinkovito komuniciranje i odašiljanje snažne pozitivne poruke.⁶⁷

U ovom je kontekstu važno razumjeti međudnos kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja s obzirom na to da učinkovito krizno upravljanje podrazumijeva krizno komuniciranje koje ne samo da može ublažiti i ukloniti krizu, već u nekim slučajevima organizaciji može donijeti pozitivniji ugled negoli ga je imala prije krize. Pritom postoji neraskidiva povezanost kriznoga komuniciranja i odnosa s javnošću, pri čemu se odnosi s javnošću bave javnostima, odnosno specifičnim publikama: zaposlenicima, klijentima, dioničarima, članovima lokalne zajednice, članovima uprava, sindikatima i umirovljenim djelatnicima organizacije. U tom kontekstu, proaktivni programi odnosa s javnošću mogu znatno unaprijediti odnos organizacija i njihovih javnosti i tako spriječiti krize, ali istodobno učiniti te javnosti svojim saveznicima tijekom krize. Krizno komuniciranje uključuje identificiranje internih i eksternih primatelja koji nužno moraju primiti informacije tijekom krize, a upravljači kriznim komuniciranjem moraju shvatiti, kreirati i proširiti poruke i

⁶⁶ B. Faulkner, "Towards a framework for tourism disaster management", *Tourism Management*, vol. 22. no. 2, travanj 2001., dostupno na ResearchGate, (pristupljeno: 16.09.2021.), str. 141.

⁶⁷ B. W. Ritchie, H. Dorrell, D. Miller, A. G. Miller, "Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry: Lessons from the 2001 Foot and Mouth Disease Outbreak in the United Kingdom", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 15, no. 2-3, 2004, dostupno na ResearchGate (pristupljeno 10.09.2021.), str. 8-9.

internim i eksternim primateljima te se istodobno pripremiti za primanje povratnih informacija od tih skupina.⁶⁸ U konačnici, krizna komunikacija je ključni element procesa kriznog menadžmenta.

Obzirom na navedeno, uloga medija u kriznom menadžmentu može se svesti na četiri glavna faktora:

- uloga medija je toliko važna da čak i manji incident ili situacija može prerasti u veliku katastrofu upravo zbog medijskog izvještavanja, mediji mogu potaknuti eskalaciju krize i pridonijeti da se manji incident pretvori u kriznu situaciju;

Npr. objava u medijima kako uragan Andrew nije naštetio hotelima u Floridi 1992. i poziv da ih mogu posjetiti, pri čemu se zanemarila činjenica da je ostala infrastruktura u destinaciji još uvijek devastirana čime je narušen imidž destinacije;

- mediji imaju mogućnost da potpuno prekinu poslovnu aktivnost;

Npr. nakon izbijanja svinjske gripe (kasnije preimenovane u H1N1) trebalo je pet dana da se počne kontrolirano izvještavati o stvarnoj situaciji, a do tada su preuveličavani, kaotični senzacionalistički izvještaji uzrokovali veliku štetu za meksički turizam;

- mediji imaju mogućnost da usmjere veću pozornost javnosti (tijela državne uprave i drugih donositelja političkih odluka) na krizom/katastrofom pogođeno područje, pa tako mogu potaknuti brži opravak;
- imaju veliku ulogu u obnavljanju imidža destinacije ili organizacije, te u vraćanju povjerenja potrošača;

Npr. nakon tsunamija u istočnoj Aziji, *Pacific Asia Travel Association* (PATA) je objavila slogan “*Turisti ako nam doista želite pomoći – dođite i posjetite nas.*” PATA započinje intenzivnu promotivnu kampanju privlačenja posjetitelja u taj dio svijeta neposredno nakon tsunamija. Isto tako osnovan je i Fond za pomoć najugroženijim destinacijama od

⁶⁸ D. Jugo, *Menadžment kriznog komuniciranja*, Školska knjiga, Zagreb, 2017. str. 29.

posljedica tsunamija, koji svjetsku javnost poziva na financijsku pomoć, a objavljen je i strateški plan oporavka turizma u regiji.⁶⁹

U priručniku UNWTO-a jasno su definirana temeljna pravila za učinkovito i odgovorno krizno komuniciranje. Bilo da se radi o razvoju komunikacijskog plana u kriznim situacijama ili rješavanju stvarne aktualne krize, organizacije bi trebale slijediti sljedeće upute:

- ne preuzimanje odgovornosti za komunikaciju - ako sama organizacija nije najprikladniji izvor informacija, drugi entiteti izravnije povezani s krizom mogu biti prikladniji voditelji komunikacije;
- uspostavljanje vjerodostojnosti s ciljanom publikom unaprijed - redoviti komunikacijski angažman i prije pojave krize tj. katastrofe;
- odgovaranje putem istog medija - odgovaranje na vizualni sadržaj vizualima, blogovima na blogove, tweetovima na tweetove; važno je prepoznati koji medij najviše koristi ciljana publika;
- dosljednost poruke - nakon što su ciljevi i poruke uspostavljeni, poželjno je ponavljati ih putem svih komunikacijskih kanala što češće; nije poželjno odstupati od izvornih poruka;
- osiguranje svih relevantnih i provjerenih informacija o kriznom događaju;
- jasnoća - jasno i sažeto iznošenje svoje poruke;
- točnost - potrebno je uvijek koristiti točne informacije, netočne izjave uništiti će kredibilitet i utjecati će na imidž organizacije;
- transparentnost – izrazito je važno da je organizacija otvorena o svojim izvorima i o tome tko je uključen u donošenje odluka; bez izvora informacije, izjave se doimaju nepouzdanima;
- iskrenost - vjerodostojnost se temelji na percepciji poštenja, ukoliko organizacija ne iznese komentar na nastalu kriznu situaciju, ostavlja utisak nepovjerenja;
- pristupačnost - dostupnost medijima u vrlo kratkom roku;

⁶⁹ Z. Hendija, *Međunarodni turizam*, nastavni materijal iz kolegija Međunarodni turizam, EFZG, Zagreb, 2014., str. 44-45.

- poznavanje publike - različiti mediji imaju različite potrebe i zahtjeve, rokove, dužine izvještaja, važno je prilagoditi svoj pristup kako bi se maksimizirala djelotvornost poruke organizacije;
- brza reakcija - davanje izjave o stanju pripravnosti u najkraćem mogućem roku; stalni i brzi odgovori na pitanja i zahtjeve za informacijama;
- česta ažuriranja - uspostava rasporeda čestih ažuriranja, bez odstupanja, u suprotnom će mediji potražiti druge izvore informacija, a pružanje čestih ažuriranja daje veće šanse kontrole nad izvještajima;
- suradnja – surađivanje sa svim medijima i dionicima;
- hladnokrvnost - projekcija slike profesionalnosti odražava se na imidž organizacije; važno je ne reagirati burno ili se prema članu medija odnositi s nepoštovanjem jer to može uništiti ugled organizacije i time zadati još više poteškoća u oporavku od nastale krizne situacije.⁷⁰

Istraživanja su pokazala da su pripremljena strategija kriznog komuniciranja i marketinški plan, pripremljen u skladu s kriznom situacijom, znatno manji trošak nego trošak uzrokovan padom broja posjetitelja zbog sporog reagiranja organizacije na promjene u okruženju.⁷¹ Uzevši u obzir karakteristike kriza i katastrofa te njihovog utjecaja na turizam, brzina oporavka turističke destinacije u konačnici ovisi o tome u kojoj su mjeri strategije kriznog komuniciranja integrirane sa strategijama kriznog menadžmenta. Optimalan način obrane od kriznih događaja je educiranje vlastitog osoblja o alatima i sredstvima s pomoću kojih se može predvidjeti i riješiti kriza. Iz aspekta komunikacijske razine, upravo stručnjaci za odnose s javnošću bi trebali biti sposobni analizirati situaciju iz čega proizlazi sposobnost predviđanja mogućih kriznih scenarija, te sposobnost kreiranja kvalitetnih strategija za sprječavanje i rješavanje istih.

⁷⁰ World Tourism Organization (UNWTO), *Toolbox for Crisis Communications in Tourism, Checklists and Best Practices*, Madrid, WTO, 2011., dostupno na https://wearelao.com/sites/default/files/Crisis%20Communications_0.pdf (pristupljeno: 11.09.2021.), str. 10-11.

⁷¹ B. W. Ritchie, "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, vol. 25., 2004., dostupno na Science Direct (pristupljeno: 12.09.2021.), str. 677.

4. Upravljanje kriznim situacijama na primjeru terorističkih napada 11. rujna 2001. godine na SAD

Nakon obrade teorijskih elemenata utjecaja kriza na razvoj turizma kroz analizu karakteristika kriza i katastrofa u turizmu te proučavanje aktivnosti kriznog menadžmenta u kriznim situacijama na mikro (poduzeća i organizacije) i makro razini (turistička destinacija), važno je razmotriti konkretne primjere upravljanja kriznim situacijama u praksi. U tom kontekstu, u narednom poglavlju vrši se analiza postupaka kriznog menadžmenta destinacije proizašlih kao reakcija na teroristički napad na SAD 11. rujna 2001. godine. Pritom se analiziraju relevantni kvantitativni pokazatelji u domeni turističkih kretanja, zaposlenosti, novčanih gubitaka ključnih sektora i sl. kako bi se utvrdila težina nastale krizne situacije. Slijedi analiza poduzetih mjera kriznog menadžmenta od strane nadležnih državnih tijela i turističkih organizacija te njihov učinak u vidu oporavka turističke destinacije i u konačnici, rezultati obnove turističke destinacije nakon krize.

4.1. Uzroci terorističkog napada

Dana 11. rujna 2001. godine, 19 je militanata povezanih s islamskom ekstremističkom skupinom Al Qaeda, otelo četiri zrakoplova i izvršilo samoubilačke napade na mete u Sjedinjenim Američkim Državama. Dva aviona srušila su tornjeve "blizance" Svjetskog trgovačkog centra (WTC) u New Yorku, treći avion udario je u Pentagon u Arlingtonu u Virginiji, nedaleko od Washingtona, a četvrti se srušio u polju u Shanksvilleu u Pennsylvaniji. Dakle, avioni su se ciljano obušili na središte financijskih i trgovačkih okruga New York City-a, te centar političke moći SAD-a, Pentagon, Bijela kuća. Gotovo 3.000 ljudi ubijeno je tijekom terorističkih napada, što je pokrenulo velike američke inicijative u borbi protiv terorizma, a sam događaj je pritom ostavio utisak na cijeli svijet.⁷² Neposredno područje mjesta nesreće kod WTC-a sada nosi naziv "Ground Zero". Pad tornjeva *blizanaca* izazvao je ogromnu kolateralnu štetu drugih zgrada WTC -a, obližnjih

⁷² History.com Editors, "September 11 Attacks", *HISTORY*, 25. kolovoza 2018., dostupno na <https://www.history.com/topics/21st-century/9-11-attacks> (pristupljeno 14.09.2021.)

ureda i stotine vozila na putu padajućih tornjeva. Procjenjuje se da je to rezultiralo 1,2 milijuna tona smeća (beton, čelik, drvo, staklo itd.), a sanacija otpada trajala je od 9 do 12 mjeseci.⁷³

Teroristički napad na SAD 11. rujna 2001. godine bio je prijelomni trenutak poslije kojega se potpuno promijenio pasivan odnos stručne i znanstvene turističke javnosti prema takvim i sličnim nepredvidivim događajima. Kao što je ranije navedeno, krizni menadžment u turizmu se počeo temeljito proučavati tek nakon što je taj događaj uznemirio cijeli svijet. Zbog snažnog utjecaja na turizam i velike učestalosti takvih zbivanja, posebno u 21. stoljeću, stručnjaci i znanstvenici posvećuju sve veću pažnju sustavnom pronalasku najpovoljnijih rješenja kako se nositi s krizom ili katastrofom u trenutku kada ona izbije.⁷⁴

4.2. Utjecaj na turističku industriju SAD-a

Razlika terorističkih napada u usporedbi s drugim tragičnim događajima poput prirodnih katastrofa, epidemija itd., koji oduzimaju ili ugrožavaju ljudske živote i nanose štetu gospodarskom razvoju, može se primijetiti u vrlo važnom i osebujnom faktoru - "racionalnosti" ovog događaja. Drugim riječima, čin terora nije samo tragičan događaj koji napada koncept građanske slobode, stavlja javnost pod velik pritisak, generira pozornost masovnih medija i šteti gospodarskom i društvenom prosperitetu, već može značiti i mogućnost ponavljanja takvog događaja u istom području ili regiji u bilo koje vrijeme u nadolazećoj budućnosti. Upravo ta činjenica ostavlja srednjoročne i dugoročne posljedice na turističku industriju, obeshrabrujući potencijalne turiste da odaberu tu regiju kao odredište putovanja jer za njih predstavlja rizik.

S obzirom na negativan utjecaj terorističkih napada 11. rujna 2001. na turističku industriju, treba naglasiti dvije vremenske skale ovog utjecaja, odnosno dugoročne i kratkoročne

⁷³ J. N. Goodrich, "September 11, 2001 attack on America: a record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry", *Tourism Management*, vol. 23., 2002., dostupno na Science Direct (pristupljeno: 20.09.2021.), str. 574.

⁷⁴ Z. Hendija, *Međunarodni turizam*, nastavni materijal iz kolegija Međunarodni turizam, EFZG, Zagreb, 2014., str. 9.

posljedice. Ako se promatra kratkoročni učinak, svjetska turistička industrija pretrpjela je ozbiljne posljedice te godine; u cijelosti je izgubila 10% svog poslovanja diljem svijeta, s time da su određene zemlje doživjele pad i do 30% u prvih nekoliko mjeseci nakon napada.⁷⁵ Od početka 2001. godine, turistička industrija bilježila je godišnju stopu rasta od 3,8% i očekivalo se da će u potpunosti zadržati tu razinu rasta kroz cijelu godinu. No, prema podacima WTTC-a (*World Travel & Tourism Council*), ukupna potražnja za industrijom putovanja i turizma u svijetu krajem 2001. godine iznosila je -1,3% u odnosu na prošlu godinu. Stoga je procijenjeni utjecaj krize na turističku industriju, odnosno, ukupni pad turizma za cijelu 2001. godinu, u odnosu na očekivani rast, iznosio -5,1%.⁷⁶

4.2.1. Turistički dolasci

Na temelju podataka UNWTO-a, broj međunarodnih turističkih dolazaka u svijetu 2001. godine pao je za 0,6% u odnosu na prethodnu godinu, ali postojale su bitne razlike između regija i zemalja.⁷⁷ Općenito, najveće gubitke doživjele su zemlje Amerike i Bliskog istoka, osobito SAD; prema američkom *Uredu za putovanja i turističku industriju*, ukupan broj međunarodnih dolazaka smanjio se za gotovo 11% za cijelu godinu 2001.⁷⁸

U posljednjem tromjesečju 2001. godine (period neposredno nakon što je izvršen teroristički napad), vidljive su velike promjene u turističkim kretanjima u gotovo svim zemljama. SAD tada bilježi značajan pad turističkih dolazaka koji je iznosio oko 22,6% u odnosu na ekvivalentna razdoblja prethodne godine. Tijekom istog tromjesečja, mnoge druge zemlje bilježile su značajne gubitke turističkih dolazaka: Kanada (-19%), Meksiko (-24%), Dominikanska Republika (-25%), Njemačka (-17%), Švicarska (-16%), Italija (-11%), Austrija (-9%), Ujedinjeno Kraljevstvo (-12%), Australija (-21%), Egipat (-55%), Tunis (-25%), Maroko (-22%), itd.⁷⁹

⁷⁵ D. Belau, *The impact of the 2001-2002 crisis on the hotel and tourism industry*, International Labour Organization (ILO), 2003, dostupno na <https://www.tourmag.com/attachment/19389/> (pristupljeno: 19.09.2021.), str. 3.

⁷⁶ Ibidem. str. 7.

⁷⁷ Ibidem. str. 10.

⁷⁸ Ibidem. str. 13.

⁷⁹ Ibidem. str. 11.

Postalo je jasno da su ti dramatični teroristički napadi utjecali na odluke turista da radije posjete zemlje koje se nalaze daleko od regija Sjeverne Amerike. Može se primijetiti da su se zemlje koje su jako ovisne o američkim odlaznim putovanjima, poput Kanade i Meksika, također suočile sa ozbiljnim gubitcima u vidu turističke potražnje. Uzimajući u obzir gubitke koje su bilježile druge turističke destinacije, veliku ulogu na proces donošenja odluka turista je odigrala sigurnost putovanja avionom, što je rezultiralo gubitcima za većinu najvećih međunarodnih turističkih tržišta te godine. Osim SAD-a, zemlje Bliskog istoka doživjele su najveće poteškoće od smanjenog priljeva turista kao rezultat početne reakcije zapadnog svijeta na terorističke napade i utjecaja masovnih medija, te zbog potencijalne prijetnje da se slični teroristički čin može dogoditi u bliskoj budućnosti.

S druge strane, neke zemlje doživjele su znatno povećanje turističkih dolazaka u odnosu na prethodnu godinu, osobito zemlje mediteranske regije i južne Europe: Turska (+12%), Hrvatska (+12%), Slovenija (+11%), Španjolska (+3%) i Grčka (+2%).⁸⁰ Jedan od razloga može biti da su se međunarodni turisti (uglavnom europski turisti) preusmjerili ka turističkim destinacijama mediteranske regije koje pružaju prikladnu alternativu, pogotovo obzirom na manju udaljenost, a samim time i odabir drugih prijevoznih sredstava umjesto zračnog prijevoza.

4.2.2. Zaposlenost

U periodu neposredno nakon terorističkog napada, ukupno je izgubljeno 559.000 radnih mjesta, od čega 203.000 izgubljeno unutar sektora zračnog prometa, a 174.000 radna mjesta izgubljeno u hotelskoj industriji i smještajnim objektima.⁸¹

Tijekom prvih mjesec dana nakon terorističkog napada, mnogi američki zračni prijevoznici najavili su planove otpuštanja zaposlenika; American Airlines (20.000), United Airlines (20.000), Continental Airlines (13.000), Northwest Airlines (10.000), Delta Airlines

⁸⁰ Ibidem. str. 12.

⁸¹ A. Blake, M. Thea Sinclair, "Tourism Crisis Management: US Response to September 11", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no. 4, 2003., dostupno na ResearchGate (pristupljeno: 20.09.2021.), str. 823.

(13.000). Proizvođač aviona Boeing, najavio je planove otpuštanja do 30.000 radnika do kraja 2002. godine iz proizvodnih pogona u Seattleu, Washingtonu i drugdje.⁸²

Negativni učinci na zaposlenost bili su dugotrajniji. Prema podacima WTTC-a, procjenjuje se da su događaji 11. rujna uzrokovali gubitak od više od 6,5 milijuna radnih mjesta unutar turističkog sektora u svijetu u periodu od 2001. i 2002. godine.⁸³ Poslodavci su isprva oklijevali smanjiti broj osoblja, iako su smanjili troškove osoblja kroz kraće radno vrijeme i niže povlastice. Uobičajena tendencija poslodavaca, osobito u uslužnom sektoru, je da poslodavac očekuje da će nadoknaditi otpuštanje radnika povećanom produktivnošću zaposlenih. Posljedično, što kriza duže traje ili se industrija sporije oporavlja, više radnih mjesta je nepovratno izgubljeno.

4.2.3. Novčani gubitci industrije

Ozbiljan pad turističke potrošnje u SAD-u rezultirao je smanjenjem BDP-a za 27,27 milijardi dolara.⁸⁴ Najveće novčane gubitke u gospodarstvu doživjeli su:

- hotelski sektor sa gubitkom od 5,9 milijardi američkih dolara;
- sektor zračnog prometa sa gubitkom od 5 milijardi američkih dolara;
- ugostiteljski sektor (objekti koji pružaju usluge hrane i pića) sa gubitkom od 1,2 milijardi američkih dolara;
- turistički transport s gubitkom od 0,7 milijarde američkih dolara;
- građevinarstvo s gubitkom od 0,6 milijardi američkih dolara;
- ostali smještajni objekti s gubitkom od 0,6 milijarde američkih dolara;
- centri za fitness, sport i rekreaciju s gubitkom od 0,6 američkih dolara i
- sektor zabave i razonode sa gubitkom od 0,2 milijarde američkih dolara.⁸⁵

⁸² J. N. Goodrich, "September 11, 2001 attack on America: a record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry", *Tourism Management*, vol. 23., 2002., dostupno na Science Direct (pristupljeno: 19.09.2021.), str. 575.

⁸³ D. Belau, *The impact of the 2001-2002 crisis on the hotel and tourism industry*, International Labour Organization (ILO), 2003, dostupno na <https://www.tourmag.com/attachment/19389/> (pristupljeno: 19.09.2021.), str. 4.

⁸⁴ A. Blake, M. Thea Sinclair, "Tourism Crisis Management: US Response to September 11", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no. 4, 2003., dostupno na ResearchGate (pristupljeno: 20.09.2021.), str. 823.

⁸⁵ Ibidem. str. 825.

Ekonomski utjecaj tragedije bio je veoma nepovoljan, osobito zrakoplovnoj industriji i proizvođačima aviona, te ugostiteljskoj industriji. Procjenjuje se da je američka zrakoplovna industrija izgubila između 1 i 2 milijarde dolara tijekom samo prvog tjedna nakon tragedije.⁸⁶ S druge strane, tijekom prva 3 mjeseca nakon napada, u SAD-u je 20-50% klijenata otkazalo rezervacije; među njima su bili pojedinci i grupe koje su otkazale godišnji odmor te tvrtke koje su otkazale ili odgodile konvencije, korporativne sastanke ili seminare. To je rezultiralo gubitkom od najmanje 2 milijarde američkih dolara u samo prvom mjesecu nakon tragedije.⁸⁷ Nekoliko tjedana nakon rujanskih napada, američki nacionalni pokazatelj efikasnosti poslovanja hotela RevPAR (prihod po dostupnoj sobi) doživio je mjesečni pad od 20 do 25% u odnosu na prethodnu godinu, s još izraženijim padom pokazatelja u New Yorku i Washingtonu (30 do 40%).⁸⁸

Uzimajući u obzir relevantne kvantitativne pokazatelje utjecaja terorističkog napada 11. rujna na turizam SAD-a, mogu se uočiti jasni trendovi smanjenja turističke potražnje. Razmatrajući kvantitativne pokazatelje, može se zaključiti kako je SAD bio suočen s brojnim negativnim učincima koji su se destruktivno odrazili na gotovo sve gospodarske sektore, a osobito na djelatnosti povezane s turizmom. Zabilježeni su veliki novčani gubici u sektorima direktno, ali i indirektno povezanim sa turizmom što je rezultiralo padom ukupnog BDP-a za gotovo 30 milijardi američkih dolara. U domeni turističkih pokazatelja, uočen je radikalni pad broja turističkih dolazaka u SAD, osobito u prvom tromjesečju nakon napada. Napad 11. rujna je najbolji primjer osjetljivosti turističke potražnje. Efekti terorističkog napada odrazili su se ne samo na susjedne zemlje, već na kompletna turistička kretanja u svijetu. Analizirajući makroekonomske pokazatelje, može se zamijetiti jasan pad zaposlenosti kroz mnogobrojne gubitke radnih mjesta u kritičnim djelatnostima već u prvim tjednima nakon napada.

⁸⁶ J. N. Goodrich, "September 11, 2001 attack on America: a record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry", *Tourism Management*, vol. 23., 2002., dostupno na Science Direct (pristupljeno: 19.09.2021.), str. 575.

⁸⁷ Ibidem. str. 576.

⁸⁸ Hospitality ON, "Overview of the impact of 9-11 on America's hotel industry", *Hospitality ON*, 19. studeni, 2015., dostupno na <https://hospitality-on.com/en/tourisme/overview-impact-9-11-americas-hotel-industry> (pristupljeno: 13.09.2021.)

4.3. Odgovor kriznog menadžmenta

Slučaj terorističkih napada 11. rujna u SAD-u primjer su teških odluka s kojima se politički čelnici suočavaju u trenutcima krize. Prateći te događaje, pad prihoda i zaposlenosti proširio se izvan granica turizma na čitavu američku ekonomiju. Odgovor savezne vlade SAD-a je bio brz i osigurao je niz financijskih i sigurnosnih mjera koje su u datom trenutku bile od iznimne važnosti za stanovništvo i gospodarstvo SAD-a.

4.3.1. ATSSSA i ATSA

Kao odgovor na nastajuće ekonomske probleme, američka vlada je došla do brojnih inicijativa koje su rezultirale glavnim planom za borbu protiv pada cjelokupnog američkog gospodarstva uzrokovanog terorističkim napadima 11. rujna, i to ne samo u turističkom sektoru. Prva reakcija savezne vlade SAD-a uslijedio je već 22. rujna kada je usvojen Zakon o sigurnosti i stabilizaciji sustava zračnog prometa (*ATSSSA*).⁸⁹

Glavni cilj ovog zakona bio je potaknuti stabilizaciju industrije zračnog prometa putem subvencija u obliku naknada od 5 milijardi američkih dolara i državnih zajmova u ukupnom iznosu od 10 milijardi američkih dolara. Taj novac bio je namijenjen za suočavanje s povećanjem premije osiguranja, za troškove plaćanja zaposlenih, za obitelji pojedinaca poginulih ili ozlijeđenih u rujanskim napadima, sigurnost avioprijevoznika, itd. Mjere *ATSSSA* podrazumijevale su dvije svrhe: osmišljene su s ciljem da se zadrži zračni sektor u funkciji nakon rujanskih napada te u svrhu odštete fizički i ekonomski oštećenim pojedincima.⁹⁰ Općenito, *ATSSSA* je uključivao četiri glavne komponente:

- izravna financijska pomoć zračnim prijevoznicima;
- pomoć zračnim prijevoznicima u ratnom i terorističkom osiguranju;
- porezne odredbe i

⁸⁹ A. Blake, M. Thea Sinclair, "Tourism Crisis Management: US Response to September 11", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no. 4, 2003., dostupno na ResearchGate (pristupljeno: 20.09.2021.), str. 818.

⁹⁰ loc. cit.

- odšteta žrtvama otmica.⁹¹

Isplate ovih naknada mogle su se primijeniti isključivo u slučaju kada zračni prijevoznik može dokazati da je pretrpio ekonomsku štetu kao posljedicu napada. Štoviše, takve naknade mogle su se odobriti samo onim zračnim prijevoznicima koji su jamčili nastavak njihovih poslovnih aktivnosti. Drugim riječima, zračni prijevoznik nije mogao povući sve svoje linije iz zračnih luka u kojima nema drugih zračnih prijevoznika. Također, postavljena su ograničenja visine naknada koje poduzeće može isplatiti svojim zaposlenicima.⁹²

ATSSSA je 19. studenog 2001. nadopunjen je Zakonom o sigurnosti zrakoplovstva i prometa (ATSA). Taj je zakon pružio dodatne sigurnosne mjere poput uvođenja zračnih maršala, dodatnog osiguranja zračne luke i naoružavanje posada aviona nesmrtonosnim oružjem. Također, putem ovog zakona osigurano je dodatnih 1,5 milijardi dolara zračnim lukama za plaćanje ovih dodatnih sigurnosnih mjera i 70 milijuna dolara za istraživanje i razvoj sigurnosne opreme zračnih luka. U narednih nekoliko godina, savezna vlada donijela je još daljnjih propisa koji obuhvaćaju sigurnost zračnih luka i obeštećenje žrtava terorizma.⁹³

4.3.2. Six-Point Recovery Plan

Svjetska turistička organizacija (UNWTO) formirala je *Koaliciju za oporavak putničke industrije (TIRC)* kako bi istražila utjecaj rujanskih napada i ubrzala oporavak turističke industrije. Među mnogobrojnim zadacima TIRC-a bilo je prikupljanje informacija o utjecaju krize, razmjena ideja te zajedničko razmatranje strategije za ispravljanje pogrešnih informacija i percepcije koje potrošači imaju o turističkim odredištima diljem SAD-a.⁹⁴

⁹¹ G. Gray, "Evaluating Assistance to the Airlines: The Air Transportation Safety and System Stabilization Act", *American Action Forum*, 16. ožujka, 2020., dostupno na <https://www.americanactionforum.org/insight/evaluating-assistance-to-the-airlines-the-air-transportation-safety-and-system-stabilization-act/> (pristupljeno: 18.09.2021.)

⁹² A. Blake, M. Thea Sinclair, op. cit., str. 819.

⁹³ loc. cit.

⁹⁴ B. W. Ritchie, "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, vol. 25., 2004., dostupno na Science Direct (pristupljeno: 12.09.2021.), str. 678.

Koalicija za oporavak putničke industrije (TIRC), koja se sastojala od 25 turističkih organizacija, predložila je plan koji obuhvaća šest ključnih mjera kojima bi SAD povratio razine aktivnosti američke industrije na razine prije rujanskih napada. Plan se sastojao od niza političkih mjera koje pokrivaju porezne olakšice za turiste i radnu snagu, programe zajmova za poslovne subjekte, produljenje odbitaka za neto poslovne gubitke te financiranje od strane državnog i privatnog sektora za oglašavanje radi poticanja turističkih kretanja u SAD i unutar SAD-a.⁹⁵ Tih šest aktivnosti obuhvaćaju:

- osiguranje porezne olakšice na turističku potrošnju u iznosu od 500 američkih dolara pri korištenju domaćeg turističkog prijevoza avionom, vlakom, autobusom, brodom, rent-a-car;
- moderniziranje programe kreditiranja malih poduzeća;
- osiguranje porezne olakšice za zaposlene u turizmu i industriji putovanja;
- organizacija vladinog financiranja marketinških kampanja;
- povećanje poreznih olakšice kroz uravnoteženje poslovnih gubitaka s budućim prihodima;
- postizanje punog poreznog odbitka na troškove poslovne zabave koji su u tom trenutku iznosili 50%.⁹⁶

Ovaj plan nije bio koristan samo za određene sektore kao u slučaju ATSSSA, već je također podrazumijevao poticanje cjelokupne industrije turizma i putovanja. TIRC-ov plan nije bio fokusiran isključivo na zračni prijevoz, već je imao za cilj pružiti potporu cijeloj turističkoj industriji (osobito poslovanje u drugim transportnim sektorima). Mjere uključene u plan mogu se klasificirati u dvije kategorije: one koje su namijenjene poticanju gospodarske aktivnosti u cijeloj industriji kako bi se nadoknadio pad uzrokovan rujanskim napadima i mjere koje imaju za cilj povećati likvidnost oštećenih poduzeća i spriječiti ih od mogućeg prestanka poslovanja.

Uzimajući u obzir vremensku perspektivu, *Six Point Recovery Plan* služio bi kratkoročnim i dugoročnim ekonomskim ciljevima. Efekt na kratki rok odnosi se na ciljeve koji podrazumijevaju održavanje industrije neposredno nakon krizne situacije, izravnim

⁹⁵ A. Blake, M. Thea Sinclair, op. cit., str. 814.

⁹⁶ Ibidem. str. 819-20.

subvencijama turističkog sektora, što se nalazi u točki 1. Točka 3 i 4 namijenjene su borbi protiv posljedica nastale krize na srednji rok; inzistira se na očuvanju radnih mjesta u turizmu i radu na marketinškoj kampanji kako bi se turistički sektor što prije aktivirao. Točke 2, 5 i 6 plana savršeno su primjenjive na dugoročni period; porezne olakšice i zajmovi rješenja su za pomoć tvrtkama da ostanu u funkciji, čime se ujedno osigurava tvrtka od bankrota, čak i nakon nekog vremena. Drugim riječima, ovim planom se financijske poteškoće industrije protežu na nekoliko mjeseci kako bi se lakše postigla ravnoteža nakon krize.

4.3.3. *Zakonodavne i sigurnosne mjere provedene nakon 11. Rujna*

Nacionalna sigurnost postala je jedno od najvažnijih pitanja s kojima se suočava SAD nakon terorističkih napada 11. rujna 2001. te je i dalje tema značajnih političkih rasprava. Odmah nakon napada, američke sigurnosne službe odgovorile su hitnim sigurnosnim mjerama. Ove mjere dovele su do brzog povećanja razine sigurnosti u svim vrstama prijevoza (zračni, pomorski, željeznički i cestovni). Prisutnost Nacionalne garde SAD-a odjevenih u maskirnu odjeću na svim javnim mjestima bio je još jedan znak naprednih sigurnosnih mjera. Tijekom prva 24 sata nakon napada svi civilni letovi iznad teritorija SAD-a su bili zaustavljeni, a tijekom sljedećeg tjedna i dalje su zabranjeni svi letovi privatnim zrakoplovima. Osim sigurnosti domaćeg prijevoza, sve unutrašnje/vanjske granične kontrole su poboljšane i postale su mnogo strože nego inače. Uključivale su potpuni pregled svih putnika i prtljage. Kao izravan rezultat rujanskih napada osnovan je *Department of Homeland Security (DHS)* putem Zakona o domovinskoj sigurnosti iz 2002. godine. DHS je nastao kao konsolidacija izvršnih vlasti u jedinstvenu državnu agenciju kako bi, između ostalog, spriječili terorističke napade unutar SAD-a i smanjili ranjivost SAD-a na međunarodni terorizam. To znači da su sigurnosne vlasti morale povećati razinu sigurnosti na razini država, kao i provesti preventivne mjere koje bi mogle pomoći u smanjenju potencijalnih rizika od terorističkih činova u budućnosti.⁹⁷

⁹⁷ M. P. Hedrich, "Section 7209 of the Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2004: Balancing the Western Hemisphere Travel Initiative with International Tourism and Homeland Security", *Northwestern Journal of*

Nekoliko godina nakon napada, 2004. godine predsjednik SAD-a potpisao je tzv. *Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act (IRTPA)*, odnosno Zakon o reformi obavještajnih službi i sprječavanju terorizma. Ovaj zakon bio je završni akt američkih sigurnosnih programa, a njegova svrha bila je reforma obavještajnih jedinica. Program je također uključivao modificirani Zakon o graničnoj sigurnosti i reformi ulaska vizom iz 2002. čime su značajno preuređeni regulatorni postupci ulaska u SAD.⁹⁸ U narednih nekoliko godina nakon rujanskih napada, Vlada SAD-a je namijenila značajna financijska sredstva za obranu i domovinsku sigurnost. Iz državnog proračuna za obranu se 2001. godine izdvojilo 306 milijardi američkih dolara, a ta se brojka 2002. povećala na 331 milijardu i 369 milijardi 2003. godine.⁹⁹

4.3.4. Američke sigurnosne mjere za zračni prijevoz

Nakon terorističkih napada pojačane su sigurnosne mjere u hotelima i restoranima, zabavnim centrima, zračnim i morskim lukama, autobusnim kolodvorima, željezničkim stanicama, sportskim stadionima i drugim mjestima u SAD-u gdje se nalazi veliki broj ljudi, uključujući turiste. Neke od sigurnosnih mjera bile su:

- oko 5000 pripadnika Nacionalne garde SAD-a, odjevenih u kamuflažu i s puškama M-16 u ruci, raspoređeni na 422 zračne luke;
- više (privatnog) zaštitarskog osoblja u zračnim lukama;
- bolji pregled putnika na zračnim lukama, u vidu posjedovanja noževa, rezača, pištolja i ostalog oružja;
- više nasumičnih provjera putnika, njihovih cipela i ručnih prtljaga;
- RTG skeniranje prijenosnih računala i druge prtljage;
- detaljnije provjere svih zaposlenika zračne luke, te povećanje ograničenja kretanja po rampama, u prostorima za prtljagu i terminalima;

International Law & Business, vol. 28., no. 2., 2008, dostupno na <https://core.ac.uk/download/pdf/230971782.pdf> (pristupljeno: 17.09.2021.), str. 346.

⁹⁸ loc. cit.

⁹⁹ A. Blake, M. Thea Sinclair, "Tourism Crisis Management: US Response to September 11", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no. 4, 2003., str. 813–832, dostupno na ResearchGate (pristupljeno: 20.09.2021.), str. 820.

- zračni prijevoznici kupuju snažnije skenere koji mogu otkriti eksploziv u prtljazi;
- pojačan nadzor prtljage i vođa telja prtljage u zračnim lukama;
- tijekom sljedećih nekoliko godina zračne luke SAD-a će implementirati tehnologiju prepoznavanja lica koja skenira mnoštvo ljudi i prepoznaje identificirane teroriste, kriminalce, krijumčare i sl. (iz ogromne baze podataka). Jedan takav sustav, koji može skenirati milijun lica u sekundi i snimati lica udaljena do dvije milje, može se koristiti na sigurnosnim kontrolnim točkama zračne luke, području ukrcavanja, putovničkih kontrola, stadiona i drugim mjestima gdje se okuplja veliki broj ljudi;
- mnogi borbeni zrakoplovi F-15, naoružani zračnim projektilima, topovima kalibra 20 mm, sofisticiranom opremom za nadziranje i elektroničkom opremom dan danas patroliraju nebom nad SAD-om, spremni za djelovanje protiv neprijateljskih zrakoplova radi zaštite zemlje.¹⁰⁰

Sve ove mjere bile usmjerene na zaštitu putnika od terorističkih napada, vanjskih opasnosti i drugih rizika od nasilja, kao i pružanje dodatne psihološke podrške i samopouzdanja kako bi se ljudima osigurala visoka sigurnost u putovanju. Drugim riječima, cilj je povećati povjerenje kod ljudi da će se takve dramatične nesreće poput 11. rujna ubuduće svim sredstvima spriječiti. S druge strane, takve su mjere također bile usmjerene na zaštitu korporativne imovine tvrtki zračnih prijevoznika i minimiziranje potencijalnih financijskih rizika.

4.3.5. *Odgovor kriznog menadžmenta na razini turističke destinacije*

Kako bi se oporavila od tako duboke krize kao što je bila 11. rujna, poduzeća u američkoj turističkoj industriji morala su poduzeti određene proaktivne korake za poticanje tržišta. Primarni cilj tijekom takve krize bio je potaknuti turističku potražnju, oživiti je od recesije i stagnacije te povratiti povjerenje i percepciju sigurnosti.

¹⁰⁰ J. N. Goodrich, "September 11, 2001 attack on America: a record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry", *Tourism Management*, vol. 23., 2002., dostupno na Science Direct (pristupljeno: 19.09.2021.), str. 574.

Podrška Vlade SAD-a spram turističke industrije bio je važan korak za prevladavanje početnog šoka, ali kako bi turizam preživio krizu, poduzeća su morala smisliti planove oporavka i borbe protiv ekonomskih posljedice krize. Vrlo učinkoviti alati za stimuliranje i stvaranje potražnje koji su uspješno implementirani preko domaćih turističkih tvrtki bili su:

- politike cijena (smanjenje cijena proizvoda i usluga, posebne ponude, bonusi itd.);
- proaktivne marketinške kampanje (informiranje i inspiriranje turista na putovanja nudeći nova odredišta, pakete, ideje kako bi se razbila trenutna negativna slika) i
- diverzifikacija proizvoda i usluga (za pokrivanje neistraženih tržišnih niša).¹⁰¹

Iz aspekta kriznog menadžmenta i menadžmenta kriznog komuniciranja, SAD je uvidio važnost odnosa s javnošću i efikasnog odabira ključnih aktera u tom procesu. Tadašnji predsjednik, George Bush, poticao je američko stanovništvo da putuje na domaća turistička odredišta i nastave normalan način života. Njegov brat, Jeb Bush, tadašnji guverner Floride, uputio je slične apele stanovnicima Floride da posjete turistička odredišta i atrakcije u Floridi i uživaju u boravku u lokalnim hotelima i restoranima. Alex Penelas, gradonačelnik okruga Miami, također je potaknuo stanovnike da odvedu svoje obitelji na izlete u lokalne hotele. Isto su ponovili i guverneri drugih saveznih država.¹⁰² Ukratko, politički čelnici su ohrabivali domaći turizam, djelujući kao glasnogovornici turističke industrije.

Mnogi hoteli u Americi (npr. međunarodni hotelski lanac *Marriott*) također su pokrenuli nacionalne marketinške kampanje u televizijskim i tiskanim medijima, potičući Amerikance da provedu svoje slobodno vrijeme u Marriottu i drugim hotelima. Mnogi hoteli nudili su smanjenje cijena soba do 50% neposredno nakon 11. rujna, kao i besplatni doručak, popuste na kazališne ulaznice i druga poticanja.¹⁰³ Hotelskoj industriji u New Yorku trebalo je 34 mjeseca da se oporavi od napada 11. rujna, a širem američkom tržištu trebalo je 45 mjeseci, što se moglo zaključiti na temelju razine popunjenosti hotela, a

¹⁰¹ C. Steiner, "Political instability, transnational tourist companies and destination recovery in the Middle East after 9/11", *Tourism and Hospitality Planning & Development*, vol. 4, no. 3., prosinac 2007, dostupno na ResearchGate (pristupljeno: 20.09.2021.), str. 176.

¹⁰² J. N. Goodrich, "September 11, 2001 attack on America: a record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry", *Tourism Management*, vol. 23., 2002., dostupno na Science Direct (pristupljeno: 19.09.2021.), str. 577.

¹⁰³ loc. cit.

utjecaj je dodatno pogoršala gospodarska recesija.¹⁰⁴ Ipak, ne treba zaboraviti da oporavak ovisi i o veličini poslovanja. Velike međunarodne korporacije brže i uspješnije prevladavaju krizu od malih poduzeća zbog raznolikosti poslovnih jedinica, kao i razine njihove uključenosti na tržištu. Za međunarodne korporacije mnogo je lakše preseliti svoje resurse i ulaganja na druga tržišta ako naiđu na rizik povezan s potencijalnim gubicima na jednom određenom tržištu. U turističkoj industriji, međunarodne korporacije poput velikih hotelskih lanaca imaju dominantnu ulogu i mogu značajno utjecati na preusmjeravanje turističkog toka. Takav pristup, međutim, nije primjenjiv na male tvrtke koje u potpunosti ovise o lokalnom tržištu i ne mogu se premjestiti i prilagoditi različitim tržišnim uvjetima (osobito u kriznim vremenima).

Prema analizi provedenoj među raznim menadžerima restorana diljem SAD-a, 2/3 restorana veoma je ovisno o turističkoj potražnji. Restorani u New Yorku, posebno na Manhattanu, morali su pronaći način kako bi se prilagodili ovoj prilično složenoj situaciji. S jedne strane, bili su zabrinuti zbog budućnosti svog poslovanja. S druge strane, morali su biti vrlo oprezni u takvoj tragičnom i delikatnom razdoblju. Većina restorana počela je nuditi snižene cijene, duže radno vrijeme i popuste.¹⁰⁵ Početkom 2002. godine New York je krenuo u veliku akciju zaštite svog turističkog poslovanja. Grad je pokrenuo promotivnu kampanju vrijednu 24 milijuna funti pozivajući ljude da „dođu vidjeti New York u njegovom najboljem satu“ („*Come See New York in its Finest Hour*“).¹⁰⁶

Gotovo godinu dana nakon terorističkih napada 11. rujna 2001. radnici su nastavili uklanjati krhotine i izvlačiti tijela iz ruševina tornjeva Blizanaca bivšeg kompleksa Svjetskog trgovačkog centra (WTC) na Donjem Manhattanu. U međuvremenu se vodila intenzivna rasprava o tome kako najbolje obnoviti WTC, kao i kako posvetiti spomen brojnim žrtvama tragičnog događaja. Iako su početni planovi bili da se obnova dovrši do rujna 2011. - na desetu godišnjicu napada - kombinacija političkih borbi, financijskih

¹⁰⁴ T. Misrahi, “How destinations can bounce back after terrorist attacks”, *World Economic Forum*, 23. ožujka, 2016., dostupno na <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/how-destinations-can-bounce-back-after-terrorist-attacks/> (pristupljeno: 20.09.2021.)

¹⁰⁵ C. G. Green, P. Bartholomew, S. Murrmann, “New York Restaurant Industry: Strategic Responses to September 11, 2001”, *Safety and Security in Tourism: Relationships, Management and Marketing*, vol. 15, no. 2., 2003, dostupno na CAB Direct (pristupljeno: 13.09.2021.), str. 69.

¹⁰⁶ C. Dignam, “Marketing after 9/11”, *Campaign US*, 12. rujna, 2002, dostupno na <https://www.campaignlive.com/article/marketing-9-11/158038> (pristupljeno: 18.09.2021.)

problema i pravnih prepirki među različitim uključenim stranama dovela je do ponovnih odgoda, a naponi za obnovu još uvijek su trajali. Odmah nakon 11. rujna, brojni politički čelnici - uključujući gradonačelnika New Yorka Rudolpha W. Giulianija i američkog predsjednika Georgea W. Busha - obvezali su se da će brzo obnoviti mjesto WTC-a da bude inspirativan simbol američke otpornosti i pobjede nad terorizmom. Među strankama koje su izravno uključene u iznimno složen projekt bile su lučka uprava New York-a i New Jersey-a, graditelj nekretnina Larry Silverstein iz tvrtke *Silverstein Properties*, koji je u srpnju 2001. od Lučke uprave iznajmio WTC i *Lower Manhattan Development Corporation (LMDC)*, organizacija osnovana u studenom 2001. za upravljanje saveznom pomoći i nadzorom nad naporima za obnovu. Kako je obnova krenula, na kraju se počelo uključivati (prema nekim procjenama) više od desetak državnih agencija i oko 100 građevinskih tvrtki i kooperanata.¹⁰⁷

Protukrizne mjere donijele su značajne rezultate u smislu ekonomske stabilizacije turističke industrije. Prema istraživanjima, ukupno smanjenje turističke potrošnje je bilo 40,88 milijardi američkih dolara, umjesto 50,59 milijardi primjenom mjera poduzetih od strane Vlade SAD-a.¹⁰⁸ Pomoću mjera spašeno je oko 135.000 radnih mjesta u industriji što predstavlja procijenjenu pozitivnu razliku od otprilike 40% u usporedbi sa scenarijem da mjere nisu donesene. Samo je u domeni zrakoplovne industrije spašeno oko 46.000 radnih mjesta. Još jedno zanimljivo opažanje je činjenica da bi, da se nisu primijenile mjere, sektor zračnog prijevoza bio najveći gubitnik u industriji s gubitkom od 11 milijardi američkih dolara. Međutim, pomoću primjene mjera iz ATSSSA, sektor zračnog prijevoza bilježi gubitak od 5 milijardi američkih dolara. U osnovi, to pokazuje da je sektor s najvećom potrebom dobio i najveću naknadu u obliku kredita, subvencija i poreznih olakšica. Također, procjenjuje se da bi hotelska industrija bez primjene mjera izgubila 7,3 milijarde američkih dolara, dok je pomoću mjera izgubila 5,9 milijardi, čime predstavlja sektor s vodećim gubitkom uslijed ove krize.¹⁰⁹

¹⁰⁷ History.com Editors, „9/11: Rebuilding of Ground Zero“, *HISTORY*, 20. lipnja 2011., dostupno na <https://www.history.com/topics/21st-century/911-rebuilding-of-ground-zero> (pristupljeno: 18.09.2021.)

¹⁰⁸ A. Blake, M. Thea Sinclair, „Tourism Crisis Management: US Response to September 11“, *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no. 4, 2003., dostupno na ResearchGate (pristupljeno: 20.09.2021.), str. 823.

¹⁰⁹ Ibidem. str. 825.

4.4. Rezultati obnove turističke destinacije

Čišćenje i oporavak na području *Ground Zero*, naziv koje je dobilo mjesto na kojem su se prethodno nalazili tornjevi WTC-a, nastavljalo se svaki dan bez prestanka, veći dio godine. Službena svečanost u svibnju 2002. godine označila je kraj tim naporima. Nakon što je LMDC pozvao brojne vrhunske arhitekte da dostave nacрте za obnovu mjesta, arhitekt Daniel Libeskind izabran je za glavnog arhitekta, nositelja projekta. Središnji dio Libeskindovog glavnog plana, poznatog kao "*Temelji sjećanja*", bila je izgradnja novog tornja u Svjetskom trgovačkom centru koji će doseći zapanjujuću - i simboličnu - visinu od 1776 stopa (541 metar) uključujući tornjeve na vrhu. Kao najviši od četiri nova uredska tornja na tom mjestu, "*Toranj slobode*" (prema riječima guvernera New Yorka Georgea Patakija) predstavljao bi trijumf New Yorka (i zemlje) nad terorizmom.

Drugi međunarodni natječaj 2003. godine odnosio se na prijedloge za dizajn nacionalnog spomen obilježja u čast sjećanje na muškarce, žene i djecu poginule u terorističkim napadima 11. rujna, kao i u bombardiranju Svjetskog trgovačkog centra 26. veljače 1993. godine. Pobjednički dizajn - "*Reflecting Absence*", Michaela Arada i Petera Walkera - izabran je među više od 5000 prijava iz 62 zemlje početkom 2004. godine. Nakon što je izgradnja memorijala započela 2006. godine, visoki troškovi naveli su graditelje da modificiraju planove kako bi smanjili troškove s milijarde dolara na izvornih 500 milijuna dolara. Nacionalni memorijalni muzej 11. rujna (*9/11 Memorial & Museum*) zauzima oko polovicu prostora WTC-a. Sadrži dva velika slapa i reflektirajuće bazene, postavljene unutar otisaka tornjeva *Blizanaca* koji su bili srušeni 11. rujna. Na brončanim parapetima koji okružuju bazene ispisana su imena gotovo 3.000 ljudi poginulih u terorističkim napadima 11. rujna, kao i onih poginulih u bombardiranju WTC-a 1993. godine. Spomen obilježje je otvoreno na 10. obljetnicu, 11. rujna 2011., uz organiziranu svečanost posvećenu obitelji žrtava. Otvoreno je za javnost tek sljedećeg dana.

Nakon više promjena u Libeskindovom izvornom dizajnu *Tornja slobode* i dugotrajnih sporova između različitih strana oko financiranja, Silverstein je 2006. predao kontrolu nad razvojem zgrade Lučkoj kapetaniji, a izgradnja tornja započela je ozbiljno tek nakon tog datuma. *Toranj slobode* 2009. godine službeno je preimenovan u *World Trade Center 1*,

možda kao odgovor na zabrinutost da će ga izvorni naziv učiniti previše primamljivom metom za buduće terorističke napade. Nakon godina sporog napretka, obnova se znatno ubrzala 2010. godine, pa je *World Trade Center 1* do prosinca dosegao polovicu svoje konačne visine (211,23 m). Toranj je službeno otvoren 3. studenog 2014. godine. Što se tiče ostatka kompleksa, novi toranj u *World Trade Center 7*, obnovljen je na mjestu zgrade od 47 katova koja se posljednja srušila 11. rujna, a otvoren je 2006. godine za javnost. *World Trade Center 4*, projekt od 2 milijarde dolara, ima više od 50 katova poslovnog prostora i pet katova namijenjenih maloprodajnom prostoru, a otvoren je 2013. godine. *World Trade Center Oculus* je otvoren za javnost 2016. godine, dok je *World Trade Center 3* otvoren 2018. godine. Silversteinov *World Trade Center 2* i *World Trade Center 5* ostaju nedovršeni.¹¹⁰

Dovoljno je primijetiti da je bilo potrebno 10 godina da se dovrši spomen obilježje i da je to koštalo više novca nego bilo koje drugo spomen obilježje ikada zamišljeno. No, nakon što je dovršen i otvoren za javnost, Nacionalni memorijalni muzej 11. rujna (*9/11 Memorial & Museum*) postao je vodeća turistička atrakcija.

U prve dvije godine od otvaranja 2011. godine, spomenik je posjetilo više od 10 milijuna posjetitelja. Do kraja 2015. godine ukupna brojka se popela na više od 23 milijuna. Ulaz u Muzej se naplaćuje: redovna ulaznica za odrasle trenutno (od početka 2016.) košta 24 američkih dolara, popusti vrijede za starije osobe, američke veterane i studente (18 američkih dolara), kao i mlade između 7 i 17 godina (15 američkih dolara). Članovi obitelji žrtava 11. rujna, kao i spasiocima i djelatnicima za oporavak i obnovu, dopušten je besplatan ulaz. U mogućnosti su i grupni obilasci s vodičem unutar Muzeja i memorijalnog centra za što se naplaćuju dodatne naknade. Pruža se i usluga preuzimanja posebne mobilne aplikacije za memorijalni centar i Muzej (besplatne) putem koje se posjetitelji mogu informirati i pripremiti za posjet.¹¹¹

Može se primijetiti kako su američke vlasti znatno ulagale ne samo u obnovu pogođenih područja, već i u kreiranje modificiranog stanja u odnosu na period prije krizne situacije.

¹¹⁰ History.com Editors, „9/11: Rebuilding of Ground Zero“, *HISTORY*, 20. lipnja 2011., dostupno na <https://www.history.com/topics/21st-century/911-rebuilding-of-ground-zero> (pristupljeno: 18.09.2021.)

¹¹¹ Dark Tourism Editors, „National 9/11 Memorial & Museum“, *dark-tourism*, dostupno na <https://www.dark-tourism.com/index.php/15-countries/individual-chapters/1105-nine-eleven-museum> (pristupljeno: 19.09.2021.)

Ideja kampanje „*rat protiv terorizma*“, koju su potaknule američke vlasti putem masovnih medija, svojevrsno je implementirana i u dizajn novonastalih tornjeva, kao i u samu srž Nacionalnog muzeja i memorijalnog centra 11. rujna. Objedinjena je ideja vječnog sjećanja na žrtve napada sa idejom svjetske borbe protiv terorizma, a ujedno podsjeća čovječanstvo na tragičan događaj sa svrhom da se više nikad takvi događaj ne bi ponovili. To je područje nedugo nakon obnove postalo svjetska turistička atrakcija tzv. *mračnog turizma*.

Unatoč dugoj povijesti i sve većem broju suvremenih dokaza o putovanju na mjesta ili atrakcije povezane sa smrću, taj je fenomen relativno nedavno dobio zajednički naziv *mračni turizam (crni turizam)*. Sve veći broj turista danas bira destinacije mračnog turizma kao primarni razlog svog odlaska na putovanje. Turisti koji biraju mračni turizam smatraju da su mjesta katastrofe poučna i da se iz takvih putovanja može naučiti kako izbjeći određene krizne situacije i mudrije reagirati ako do takvih situacija dođe u budućnosti.¹¹² Također, tvrde da takva praksa podiže svijest o događaju, stimulira lokalno gospodarstvo i educira javnost o lokalnoj kulturi. Na taj način je Nacionalni memorijalni muzej 11. rujna (*9/11 Memorial & Museum*) postao jedna od najpoznatijih komercijalnih turističkih atrakcija mračnog turizma. Može se reći da je to bila glavna razvojna putanja turističke industrije terorizmom pogođenih područja. Kao što je ranije navedeno u radu, ukoliko nije nastupio propast turističke destinacije, faza oporavka od krize završava dvjema mogućnostima: povratak u normalno stanje koje je prethodilo nastanku krize ili modificirano tj. poboljšano stanje. U ovom slučaju, krizni menadžment turističke destinacije uložio je mnogobrojne resurse i učinkovito iskoristio učinke krize u svrhu postizanja modificiranog stanja u odnosu na ono prije krizne situacije.

¹¹² P. Stone, R. Sharpley, „Consuming Dark Tourism: A Thanatological Perspective“, *Annals of Tourism Research*, vol. 35, no. 2, 2008, dostupno na ResearchGate (prisutpljeno: 18.09.2021.), str. 579.

5. Kritički osvrt na provedenu analizu

Kroz analizu promatranog slučaja krizne situacije, moguće je ustanoviti kako krizne situacije imaju znatno širu implikaciju od samog utjecaja na turizam destinacije koju je katastrofa zahvatila. Sagledavajući ishod krize u promatranom slučaju, moguće je uspostaviti zaključak kako, iako se radi o ljudski uzrokovanoj krizi u pogledu terorističkog napada, izravna namjera nije bila utjecati na turizam destinacije.

Učinci koje je kriza donijela imali su snažan utjecaj na čitavo gospodarstvo SAD-a, ali i povezana gospodarstva pa je na taj način čitava zrakoplovna industrija naišla na brojne negativne percepcije u javnosti cijelog svijeta. Ipak, gledajući utjecaj ove krizne situacije na turističku industriju SAD-a, potrebno je uzeti u obzir kako je ona ostavila traga na turizam SAD-a u dugom i kratkom roku. Točnije, učinke krize potrebno je sagledavati u ta dva vremenska intervala.

Naime, u kratkom roku turistički dolasci bilježili su znatan pad, a kretanja turista i potrošačke navike turista postale su znatno izmijenjene čime je ova kriza obuhvatila brojne organizacije koje djeluju u samom turističkom sektoru, ali i izvan njega. Također, ova kriza je kroz promjenu kupovnog ponašanja preusmjerila turiste na područja sa smanjenom turističkom ponudom čime je kvaliteta turističke usluge postala niža nego u razdoblju prije same krize.

Nadalje, implikacije ovog kriznog događaja na turističku industriju SAD-a također su imale negativan ishod te su utjecale na broj radnih mjesta u turizmu, smanjenje udjela BDP-a turističkog sektora u cjelokupnom BDP-u, te pad prometa industrija povezanih s industrijom turizma.

Analizom aktivnosti kriznog menadžmenta destinacije moguće je uspostaviti kako je, kao i u većini katastrofalnih događanja, ova situacija bila u potpunosti nepredvidiva i neplanirana. Osim hitnih službi i službi sigurnosti koje su pružale pomoć unesrećenima u najkraćem mogućem roku, službe za upravljanje kriznim situacijama nisu bile u mogućnosti ažurno odgovoriti na nastalu situaciju što se odrazilo na turističku potražnju promatrane destinacije u dugom roku.

Kako je naglašeno ranije u radu, krizno komuniciranje i odnosi s javnošću su u ovakvim situacijama od izuzetne važnosti. Političke govore tadašnjeg predsjednika Georga Busha pamti velika većina američkog stanovništva jer u takvim trenucima je potrebno pružiti utjehu i motivaciju pogođenim skupinama. Neovisno o tome jesu li njegove političke preferencije bile ispravne ili ne, njegovi govori su dotakli ljude i pružili im podršku i nadu u najtežim trenucima. Na taj način je neposredno utjecao na grupni mentalitet američkog stanovništva i djelomično ih ujedinio u nastojanjima oporavka nastale krize.

Aktivnosti upravljanja turističkom destinacijom u kriznoj situaciji postale su očite tek nakon što je događanje u potpunosti sanirano, a rezultirale su razvojem plana revitalizacije poznatijeg pod nazivom *Six Point Recovery Plan*. Ovim dokumentom stavljen je naglasak na dugoročni oporavak turističkog sektora, koji je u prvim trenucima krize bio znatno zanemaren obzirom na hitnije sanacije u tom trenutku. Težište je na realizaciji i provedbi marketinške kampanje i promotivnih aktivnosti kako bi se što prije povratilo povjerenje turista, potaknula turistička potražnja i popravio imidž destinacije kao sigurnog turističkog odredišta.

Zaključno, američka vlada i politička tijela pokazala su se izuzetno spremnom u ophođenju s neočekivanom kriznom situacijom. Preraspodjela financijskih resursa na ključne sektore pogođene katastrofom pokazala se veoma brza i učinkovita. Iako su posljedice krize ostavile velik utjecaj na zaposlenost i poslovanje, vladine subvencije su vrlo vjerojatno bile odlučujući faktor opstanka mnogobrojnih kompanija koje su bile izrazito pogođene krizom. Na taj način su neposredno utjecali na oporavak turističke industrije obzirom da su najpogođeniji sektor predstavljale aviokompanije za koje se izdvojilo najviše financijskih sredstava. Kroz naredni period, počeo se stavlјati naglasak na oporavak turističke industrije razvojem raznih planova oporavka kao što je ranije spomenuti *Six Point Recovery Plan* i započete su razne marketinške kampanje sufinancirane državnim sredstvima, kako bi se potaklo turističku potražnju na ponovnu aktivnost.

6. ZAKLJUČAK

Polazeći od samog pojma krize koji se definira kao prolazno teško stanje u prirodnom, društvenom i misaonom procesu te koje se percipira uglavnom kao negativna pojava, već je dovoljno za pretpostaviti kako se radi o neželjenim zbivanjima koja mogu imati široke implikaciju na brojne društvene procese. Promatrano s gledišta poslovnih organizacija, kriza znači negativno stanje koje narušava mogućnost provedbe poslovnih planova organizacije, a ukoliko se ovo promatranje s poslovne organizacije proširi na turističku destinaciju, moguće je pretpostaviti kako kriza donosi neželjene ishode koji imaju negativan učinak na razvoj određene destinacije sa svim njezinim sastavnim elementima – organizacijama koje djeluju u turizmu, organizacijama koje ne djeluju u turističkom sektoru no turistički sektor utječe na njihov razvoj te na širu društvenu zajednicu, odnosno civilno društvo u cjelini.

Uz pojam krize često se veže i pojam katastrofe koji najčešće prethodi krizi, te koji u pravilu ima znatno teže posljedice od same krize. Nastanak negativnih učinaka i njihova implikacija koje kriza i katastrofa mogu donijeti za određenu turističku destinaciju je i njihova – u većini slučajeva – nepredvidivost. To potvrđuju brojni povijesni događaji koji su definirani kao krize u turizmu, a nastali su kao reakcija na određenu katastrofu koja može biti uzrokovana prirodnim procesima ili ljudskim djelovanjem poput terorizma, lošeg upravljanja, sukoba ili kao niz nekontroliranih gospodarskih aktivnosti koje rezultiraju ekonomskim krizama. Neki od primjera su erupcija vulkana na Islandu koja je utjecala, ne samo na turizam te destinacije, već i na brojne poslovne organizacije iz potpuno udaljenih sjedišta, a koje operiraju u sektoru zračnog prijevoza i organizacije putovanja. Zatim, napad na tornjeve *Blizance* Svjetskog trgovačkog centra u New Yorku, osim povećanja rizika odlaska na navedenu destinaciju, utjecale su na brojne poslovne operacije koje su se provodile iz tog sjedišta, a odrazile se na čitav svijet, i mnogi drugi slučajevi.

Dakle, krize su nepredvidive i imaju znatno veću štetu od samog narušavanja funkcioniranja određene turističke destinacije u pogledu pružanja turističkog proizvoda posjetiocima. Iako ih je gotovo nemoguće predvidjeti i pretpostaviti njihove učinke na

gospodarstvo, određena skupina alata, koja ulaze u domenu kriznog menadžmenta, pravilnom upotrebom i primjenom u ažurnom i kratkom roku ipak mogu znatno utjecati na daljnji razvoj i revitalizaciju destinacije koja se našla u kriznoj situaciji. Svakako je poželjno da radna skupina zadužena za upravljanje turizmom destinacije, a koja se može razlikovati od zemlje do zemlje, prilikom strateškog planiranja razvoja turističke destinacije, u svoju strategiju i planove uvrsti procjenu mogućih rizika. Zatim, uz procjenu mogućih rizika svakako je poželjno i preporučljivo primijeniti metodu scenarijskog planiranja prema kojoj je moguće osigurati sredstva i resurse koje će biti potrebno upotrijebiti uslijed nastanka određene krize – bilo one krize čija je mogućnost nastanka predviđena strategijom, ili pak u slučaju nepredvidive krize.

Nadalje, za uspješno upravljanje kriznim situacijama u turističkim destinacijama i uspješnu revitalizaciju turističkih destinacija nakon određene krize, potrebno je kroz sustav kriznog menadžmenta, koordinirati i utjecati na upravljanje širokog spektra poslovnih organizacija i organizacija civilnog društva, kao i na interesno-utjecajne skupine. Točnije, potrebno je koordinirati rad svih organizacija koje izravno nude usluge u turizmu, onih koje ne nude usluge izravno, no mogu utjecati na potražnju za turističkim uslugama (poput hitnih službi, službi sigurnost i sl.) te masovnih medija kojima je moguće utjecati na percepciju javnosti o sigurnosti i stanju oporavka destinacije koja se našla u određenoj kriznoj situaciji.

Događaji 11. rujna 2001. imali su mnoge menadžerske implikacije za turističku industriju. Jedna od njih je povećana briga uprave za sigurnost i zaštitu turizma i ugostiteljskog dobra (npr. hoteli, odmarališta, baze podataka). Ustvari, upravo zbog rastućeg osjećaja nesigurnosti uzrokovano terorizmom, sigurnost putovanja postala je veoma bitan atraktivni faktor za turista. Veoma je važno osvjestiti tu činjenicu jer označava prekretnicu turističke percepcije i motivacije. To ujedno može označavati konkurentsku prednost za one destinacije koje su u tom pogledu osigurane.

Naravno, kako je krize često nemoguće predvidjeti, teško je očekivati kako će sustav kriznog menadžmenta pronaći rješenja u najkraćem mogućem roku i krizu riješiti bez ikakvih posljedica. Stoga je važno da se prilikom upravljanja turističkom destinacijom, uz predviđanje mogućih rizika i nastanka kriznih situacija te sustav kriznog menadžmenta,

proces revitalizacije provodi u skladu s učincima koje je kriza ostavila na određenoj destinacije. Naime, u nekim slučajevima proces revitalizacije i „*povratka na staro*“ može zahtijevati znatna ulaganja i investicije koje nemaju turističku opravdanost. Upravo zato, potrebno je ponudi turističke destinacije pristupiti selektivno te je usmjeriti prema određenim tržišnim segmentima za koje je procijenjena najveća vjerojatnost percipiranja takve destinacije kao poželjne. Drugim riječima, učinke krize moguće je ukomponirati u sam turističkih proizvod, a preostale resurse koje destinacija posjeduje moguće je strategijski plasirati prema tržišnim skupinama kod kojih je mogućnost averzivnog percipiranja destinacije radi nastale krize najmanja. Neovisno o negativnim posljedicama kriza i katastrofa, postoje situacije gdje one kao takve mogu predstavljati priliku za modifikaciju turističke destinacije.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Bilen M., *Turizam i okoliš: Ekonomsko-geografski pristup izučavanju problematike*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad d.o.o., Remete, Zagreb, 2011.
2. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O., *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, 2010.
3. Henderson, J. C., *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2007., dostupno na ProQuest (pristupljeno 24.09.2021.)
4. Jugo, D., *Menadžment kriznog komuniciranja*, Školska knjiga, Zagreb, 2017.
5. Osmanagić Bedenik, N., *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, 2. promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
6. Sučević D., *Krizni menadžment; vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*, Lider press d.d., Zagreb, 2010.
7. Tafra Vlahović M., *Upravljanje krizom*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011.

Članci i studije:

1. Belau, D., *The impact of the 2001-2002 crisis on the hotel and tourism industry*, International Labour Organization, 2003, dostupno na <https://www.tourmag.com/attachment/19389/> (pristupljeno: 19.09.2021.)
2. Blake, A., Thea Sinclair, M., "TOURISM CRISIS MANAGEMENT US: Response to September 11", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no. 4, 2003., str. 813–832, dostupno na ResearchGate (pristupljeno: 20.09.2021.)
3. Bye, B. L., "Volcanic eruptions: science and risk management", *Science 2.0.*, svibanj, 2011, dostupno na <https://www.science20.com/print/79456> (pristupljeno: 20.08.2021.)
4. Chan, N. W., "Flood disaster management in Malaysia: An evaluation of the effectiveness of government resettlement scheme", *Disaster Prevention and*

- Management*, vol. 4(4), 1995, str. 22-29., dostupno na ResearchGate (pristupljeno: 27.08.2021.)
5. Dignam, C., "Marketing after 9/11", *Campaign US*, 12. rujna, 2002, dostupno na <https://www.campaignlive.com/article/marketing-9-11/158038> (pristupljeno: 18.09.2021.)
 6. Faulkner, B., "Towards a framework for tourism disaster management", *Tourism Management*, vol. 22. no. 2, travanj 2001., str. 135-147, dostupno na ResearchGate (pristupljeno: 16.08.2021.)
 7. Goodrich, J. N., "September 11, 2001 attack on America: a record of the immediate impacts and reactions in the USA travel and tourism industry", *Tourism Management*, vol. 23., 2002., str. 573-580., dostupno na Science Direct (pristupljeno: 20.09.2021.)
 8. Gray, G., "Evaluating Assistance to the Airlines: The Air Transportation Safety and System Stabilization Act", *American Action Forum*, 16. ožujka, 2020., dostupno na <https://www.americanactionforum.org/insight/evaluating-assistance-to-the-airlines-the-air-transportation-safety-and-system-stabilization-act/> (pristupljeno: 18.09.2021.)
 9. Green, C.G., Bartholomew, P. and Murrmann, S., "New York Restaurant Industry: Strategic Responses to September 11, 2001", *Safety and Security in Tourism: Relationships, Management and Marketing*, vol. 15, no. 2., str. 63-79., 2003, dostupno na CAB Direct (pristupljeno; 13.09.2021.)
 10. Hai, W., Zhao, Z., Wang, J., Hou, Z., "The Short-Term Impact of SARS on the Chinese Economy", *Asian Economic Papers*, vol. 3(1), 2004, str. 57-61., dostupno na <https://direct.mit.edu/asep> (pristupljeno 05.09.2021.)
 11. Hedrich, M.P., "Section 7209 of the Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2004: Balancing the Western Hemisphere Travel Initiative with International Tourism and Homeland Security", *Northwestern Journal of International Law & Business*, vol. 28., no. 2., 2008, dostupno na <https://core.ac.uk/download/pdf/230971782.pdf> (pristupljeno: 17.09.2021.)

12. Henama, U.S., "The Tourism Impact of Ebola in Africa: Lessons on Crisis Management", *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, vol. 8(3), 2019., dostupno na <https://www.ajhtl.com/> (pristupljeno 06.09.2021.)
13. Jamieson, A., "Volcano ash cloud: Winners and losers", *Telegraph*, 2010, dostupno na <http://www.telegraph.co.uk/travel/travelnews/7631576/Volcano-ash-cloud-winners-and-losers.html> (pristupljeno: 20.08.2021.)
14. Misrahi, T., "How destinations can bounce back after terrorist attacks", *World Economic Forum*, 23. ožujka, 2016., dostupno na <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/how-destinations-can-bounce-back-after-terrorist-attacks/> (pristupljeno: 20.09.2021.)
15. Ritchie, B. W., "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry", *Tourism Management*, vol. 25., 2004., str. 669–683, dostupno na Science Direct (pristupljeno: 12.09.2021.)
16. Ritchie, B. W., Dorrell H., Miller D., Miller A. G. "Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry: Lessons from the 2001 Foot and Mouth Disease Outbreak in the United Kingdom", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 15, no. 2-3, 2004, str. 199-216., dostupno na ResearchGate (pristupljeno 27.08.2021.)
17. Sönmez, S., Graefe, A.R., "Influence of Terrorism Risk on Foreign Tourism Decisions", *Annals of Tourism Research*, 25(1), 1998, str. 112-144., dostupno na <http://www.elsevier.com/> (pristupljeno 09.09.2021.)
18. Steiner, C., "Political instability, transnational tourist companies and destination recovery in the Middle East after 9/11", *Tourism and Hospitality Planning & Development*, vol. 4, no. 3., str. 169-190., prosinac 2007, dostupno na ResearchGate (pristupljeno: 20.09.2021.)
19. Stone, P., Sharpley, R., "Consuming Dark Tourism: A Thanatological Perspective", *Annals of Tourism Research*, vol. 35, no. 2, str. 574–595, 2008, dostupno na ResearchGate (pristupljeno: 18.09.2021.)
20. Tomić, Z. i Milas, Z., "Strategija kao odgovor na krizu", *Politička misao*, vol. 44, no. 1, 2007, str. 137-149., dostupno na ResearchGate (pristupljeno 20.08.2021.)

21. World Tourism Organization (UNWTO), *Toolbox for Crisis Communications in Tourism, Checklists and Best Practices*, Madrid, WTO, 2011, dostupno na https://wearelao.com/sites/default/files/Crisis%20Communications_0.pdf (pristupljeno: 30.08.2021.)

Izvori s interneta:

1. Dark Tourism Editors, „National 9/11 Memorial & Museum“, *dark-tourism*, dostupno na <https://www.dark-tourism.com/index.php/15-countries/individual-chapters/1105-nine-eleven-museum> (pristupljeno: 19.09.2021.)
2. Ekovjesnik, „Nepogode povezane s vodom dominiraju katastrofama u posljednjih 50 godina“, *Ekovjesnik - portal za održivi razvoj i uspješnu zajednicu*, 23. srpnja 2021., dostupno na <https://www.ekovjesnik.hr/clanak/4198/nepogode-povezane-s-vodom-dominiraju-katastrofama-u-posljednjih-50-godina> (pristupljeno 29.07.2021.)
3. Hendija, Z., *Međunarodni turizam*, nastavni materijal iz kolegija Međunarodni turizam, EFZG, Zagreb, 2014.
4. History.com Editors, „September 11 Attacks“, *HISTORY*, 25. kolovoza 2018., dostupno na <https://www.history.com/topics/21st-century/9-11-attacks> (pristupljeno 14.09.2021.)
5. History.com Editors, „9/11: Rebuilding of Ground Zero“, *HISTORY*, 20. lipnja 2011., dostupno na <https://www.history.com/topics/21st-century/911-rebuilding-of-ground-zero> (pristupljeno: 18.09.2021.)
6. Hospitality ON, „Overview of the impact of 9-11 on America's hotel industry“, *Hospitality ON*, 19. studeni, 2015., dostupno na <https://hospitality-on.com/en/tourisme/overview-impact-9-11-americas-hotel-industry> (pristupljeno: 13.09.2021.)

POPIS SLIKA

1. Slika 1. Razvojne faze krize

SAŽETAK

U suvremenom svijetu krize predstavljaju jednu od najčešćih pojava koje donose brojne izazove i gubitke na gospodarskoj, društvenoj i ekološkoj razini. Pojavljuju se kroz razne oblike poput ekoloških, društvenih/političkih, tehnoloških, ekonomskih, ekološki-ljudski induciranih događaja te događaja povezanih sa zdravljem. Turizam je jedna od prosperitetnih djelatnosti današnjice čiji je progres vidljiv u posljednja dva desetljeća. Poslovanje u turizmu osjetljive je prirode i izloženo je čimbenicima poput prirodnih katastrofa, ekonomskih promjena, političkih sukoba, terorističkih napada, zdravstvenih kriza i slično. Krizni menadžment odnosno krizno upravljanje smatra se izuzetno važnom aktivnosti glede turističke industrije. Obzirom da danas postoji sve veći broj kriza i katastrofa potrebno je definirati adekvatne strategije prevencije s ciljem očuvanja turističkih djelatnosti. Isto tako velika važnost pridaje se kriznom komuniciranju glede spašavanja turizma jer omogućava adekvatno definiranje preventivnih strategija, donošenje poslovnih odluka, uspostavljanju kvalitetnih kadrova te interakciju s interesno-utjecajnih dionicima u smislu vraćanja povjerenja u turistički aranžman. Kao jedna od najpoznatijih turističkih destinacija pogođena terorističkom krizom ističe se SAD u vidu napada 11. rujna što je enormno utjecalo na cjelokupno američko društvo i gospodarstvo. S druge strane, ovakava krizna situacija postala je prilika za promicanje turizma obzirom da su se naknadno poduzeli pothvati uređenja pogođenih objekata i prenamjene u turističke svrhe. Nacionalni memorijalni muzej 11. rujna postao je jedna od najpoznatijih turističkih atrakcija mračnog turizma. Neovisno o negativnim posljedicama kriza i katastrofa, postoje situacije gdje one kao takve mogu predstavljati priliku za modifikaciju turističke destinacije.

Ključne riječi: turizam, krize, katastrofe, kriza u turizmu, terorizam, krizni menadžment, krizno komuniciranje, mračni turizam

SUMMARY

In the modern world, crises are one of the most common phenomena that bring many challenges and losses at the economic, social and environmental levels. They appear through various forms such as environmental, social/political, technological, economic, eco-human induced events and health related events. Tourism is one of the prosperous activities of today whose progress is visible in the last two decades. Tourism industry is sensitive and is exposed to factors such as natural disasters, economic change, political conflicts, terrorist attacks, health crises and other. Crisis management is considered to be an extremely important activity for the tourism industry. Given that today there is an increasing number of crises and disasters, it is necessary to define adequate prevention strategies in order to preserve tourism activities. Crisis communication is equally important in terms of saving tourism because it allows adequate definition of prevention strategies, business decisions, establishing quality staff and interaction with stakeholders in terms of restoring confidence in the tourism arrangement. The United States stands out as one of the most famous tourist destinations affected by the terrorist crisis in the form of the 9/11 attacks, which had an enormous impact on the entire American society and economy. On the other hand, this crisis situation has become an opportunity to promote tourism, given that subsequent ventures have been undertaken to renovate the affected facilities and converted for tourism purposes. The National Memorial Museum of September 11 became one of the most famous tourist attractions of dark tourism. Regardless of the negative consequences of the crisis and catastrophe, there are situations where they as such can represent an opportunity to modify tourist destinations.

Keywords: tourism, crises, catastrophes, crisis in tourism, terrorism, crisis management, crisis communication, dark tourism