

# Upravljanje krizama u turističkom sektoru u Hrvatskoj

---

Kravaršćan, Karla

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:864329>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-13**



Repository / Repozitorij:

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij politologije

Karla Kravaršćan

UPRAVLJANJE KRIZAMA U  
TURISTIČKOM SEKTORU U HRVATSKOJ  
DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2020.

Sveučilište u Zagrebu

Fakultet političkih znanosti

Diplomski studij politologije

UPRAVLJANJE KRIZAMA U  
TURISTIČKOM SEKTORU U HRVATSKOJ  
DIPLOMSKI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Robert Mikac

Studentica: Karla Kravaršćan, univ. bacc. pol.

Zagreb,

lipanj 2020.

## IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da sam diplomski rad Upravljanje krizama u turističkom sektoru u Hrvatskoj, koji sam predala na ocjenu mentoru doc. dr. sc. Robertu Mikcu, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ECTS-bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštovala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Karla Kravaršćan

Karla Kravaršćan

# SADRŽAJ

POPIS KRATICA.....	IV
1. UVOD.....	1
1.1. Predmet istraživanja.....	1
1.2. Cilj istraživanja.....	1
1.3. Hipoteza.....	2
1.4. Istraživačka pitanja.....	2
1.5. Metodologija.....	2
1.6. Teorijski okvir.....	4
1.7. Doprinos istraživanja i očekivani rezultati.....	5
1.8. Struktura diplomskog rada.....	6
2. TURIZAM KAO DJELATNOST.....	7
2.1. Definicija turizma.....	7
2.2. Ekonomske karakteristike turizma.....	8
2.2.1. Turistička potražnja.....	8
2.2.2. Turistička ponuda.....	9
2.3. Hrvatski turizam.....	10
2.4. Sigurnosni izazovi u turizmu.....	13
2.4.1. Terorizam.....	14
2.4.2. Kriminal.....	14
2.4.3. Ratna razaranja.....	15
2.4.4. Prirodne nepogode.....	15
2.5. Sigurnosne institucije u turizmu.....	16
2.5.1. Obavještajne službe.....	16
2.5.2. Državni inspektorat.....	17
2.5.3. Policija.....	17
3. UPRAVLJANJE KRIZAMA U TURIZMU.....	18
3.1. Pojmovno određenje krize.....	18
3.2. Upravljanje krizama.....	18
3.2.1. Prevencija.....	19
3.2.2. Pripravnost.....	21
3.2.3. Reakcija.....	21

3.2.4. Oporavak.....	22
4. DOKUMENTI KOJI UREĐUJU UPRAVLJANJE KRIZAMA U TURIZMU U HRVATSKOJ .....	24
4.1. Strateški dokumenti i zakonski akti.....	24
4.2. Percepcija rizika u turizmu prema javnim izvješćima SOA-e i procjene rizika za turizam u Hrvatskoj.....	26
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU KRIZAMA U HRVATSKOM TURISTIČKOM SEKTORU NA PRIMJERU KRIZE IZAZVANE NEKONTROLIRANIM ŠIRENJEM KORONAVIRUSA (SARS-CoV-2) KOJI UZROKUJE BOLEST (Covid-19) .....	29
5.1. Definiranje uzorka i opis tijeka istraživanja .....	29
5.2. Rezultati i analiza provedenog istraživanja .....	30
5.2.1. Prevencija.....	32
5.2.2. Pripravnost .....	33
5.2.3. Reakcija.....	34
5.2.4. Oporavak.....	36
6. ZAKLJUČAK .....	37
7. LITERATURA .....	40
8. POPIS IZVORA PODATAKA.....	48
PRILOG .....	50
SAŽETAK .....	56
ABSTRACT.....	57

## POPIS KRATICA

FEMA - *Federal Emergency Management Agency* (Američka Federalna agencija za upravljanje krizama)

HGK - Hrvatska gospodarska komora

HTZ - Hrvatska turistička zajednica

HUMINT - *Human Intelligence* (Ljudski izvori obavještajnih podataka)

HUT - Hrvatska udruga turizma

IMINT - *Image Intelligence* (Slikovni izvori obavještajnih podataka)

KUH - Kamping udruženje Hrvatske

MINT - Ministarstvo turizma Republike Hrvatske

OMH - Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela

OSINT - *Open Source Intelligence* (Otvoreni izvori obavještajnih podataka)

SIGINT - *Signal Intelligence* (Elektromagnetski signali kao izvor obavještajnih podataka)

SOA - Sigurnosno-obavještajna agencija

UHPA - Udruga hrvatskih putničkih agencija

UPIZ - Udruga privatnih iznajmljivača Zagreb

UPUHH - Udruga poduzetnika u hotelijerstvu Hrvatske

UNWTO - *World Tourism Organization* (Svjetska turistička organizacija – specijalizirana agencija Ujedinjenih naroda)

VSOA - Vojna sigurnosno-obavještajna agencija

## 1. UVOD

Stara narodna poslovice kaže da je bolje spriječiti nego liječiti. Na isti način funkcionira i idealno upravljanje krizama. Prvi korak upravljanja krizama je upravo prevencija. To je vrlo važno naglasiti s obzirom na to da suvremeni svijet sa sobom nosi niz novih sigurnosnih izazova. Neki od njih su ratni sukobi, opasnost od asimetričnih prijetnji, prirodne i tehničko-tehnološke katastrofe, ekonomsko-financijski slomovi (Ogorec, 2010), političke nestabilnosti i slično, na koje se najefikasnije odgovara upravo prevencijom.

Turistički sektor je posebno osjetljiv na sve ove izazove zbog prirode te djelatnosti i stoga je vrlo važno znati kvalitetno upravljati ovim izazovima kako ne bi eskalirali u krizne situacije, odnosno, znati kvalitetno otklanjati posljedice krize ukoliko se one pojave. Turistička ponuda je izrazito neelastična što znači da i mali šok može dovesti do značajnog pada turističke djelatnosti u određenoj destinaciji. To se posebno odnosi na Hrvatsku s obzirom na to da se hrvatsko gospodarstvo gotovo temelji na turizmu. Udio turizma u BDP-u Hrvatske za 2018. godinu iznosi 19.6% (MINT, 2019: 43). Opasnost od kriza u turističkom sektoru Hrvatske ne odnosi se dakle samo na tu djelatnost, već i na cjelokupno gospodarstvo jer bilo kakav šok u toj djelatnosti može dovesti do urušavanja čitavog gospodarskog sustava. Iz tog razloga je vrlo važno znati kvalitetno upravljati krizama u turizmu i upravo je to problem kojim se bavi ovo istraživanje.

### 1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovoga rada su sigurnosni izazovi u turizmu te hrvatske institucije koje su zadužene za upravljanje krizama u turističkom sektoru. U ovome istraživanju analizirat će se u kojoj su mjeri navedene institucije spremne odgovoriti na krize koje se mogu pojaviti u hrvatskom turističkom sektoru. Istražit će se načini i metode koje se koriste kako bi se spriječile eventualne krizne situacije te tehnike kojima se prevladava nastala kriza. Također, istražiti će se i dosadašnja iskustva rješavanja kriznih situacija.

### 1.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja prema predstavljenom problemu i predmetu istraživanja jest prikazati način upravljanja krizama u hrvatskom turističkom sektoru. Ovim istraživanjem želi se pokazati u kojoj



su mjeri institucije u Hrvatskoj zadužene za upravljanje krizama u turizmu spremne odgovoriti na krize, odnosno, još važnije od toga, spriječiti nastanak kriza. Istraživanje će ponuditi pregled sigurnosnih izazova s kojima se turistički sektor suočava te načine na koje se može kvalitetno upravljati tim izazovima i spriječiti moguće krize ili kvalitetno upravljati kriznim situacijama ukoliko se one dogode.

### 1.3. Hipoteza

Hrvatska nema uređen sustav upravljanja krizama koji bi mogao kvalitetno odgovoriti mogućim krizama u turističkom sektoru. Krize koje se pojavljuju rješavaju se *ad hoc*, što ne može polučiti jednako kvalitetnim rezultatima kakvi se postižu kada se njima upravlja kroz prevenciju, pripremu, reakciju i oporavak.

### 1.4. Istraživačka pitanja

Ovaj rad bazira se na deskriptivnom empirijskom istraživanju, a istraživačka pitanja u ovome radu služe kao nit vodilja. Rad postavlja temeljno istraživačko pitanje i nekoliko izvedenih pitanja kojima se usmjerava istraživanje.

I.P. 1. Kako urediti sustav upravljanja krizama u turističkom sektoru u Hrvatskoj?

I.P. 1.1. Koje su karakteristike turističke djelatnosti i s kakvim se sigurnosnim izazovima susreće turistički sektor?

I.P. 1.2. Kako se upravlja krizama u turističkom sektoru te postoje li primjeri kvalitetnog upravljanja krizama u turizmu u drugim državama?

I.P. 1.3. Kako je u Hrvatskoj postavljen sustav upravljanja krizama u turističkom sektoru?

### 1.5. Metodologija

Ovo istraživanje ponudit će sveobuhvatan pogled na upravljanje krizama u turizmu u Hrvatskoj u krizi izazvanoj nekontroliranim širenjem koronavirusa. Kako bi se odgovorilo na postavljena istraživačka pitanja u istraživanju će se koristiti nekoliko istraživačkih metoda i tehnika ovisno o vrsti podataka koja se će obrađivati u svrhu ostvarivanja postavljenog cilja istraživanja. Koristit će se induktivna metoda, metoda analize, tehnika ispitivanja te tehnika analize sadržaja. Upravljanje krizama u hrvatskom turističkom sektoru istraživat će se na teorijskoj i empirijskoj razini.

Teorijski dio rada obuhvatit će analizu sekundarnih izvora podataka, dok će u empirijskom dijelu biti analizirani izvorni dokumenti i podatci prikupljeni putem strukturiranog upitnika. Na teorijskoj razini rad će pružiti pregled relevantne literature u području upravljanja krizama u turizmu iz kojih će se izvući preporuke i dobre prakse za upravljanje krizama u hrvatskom turističkom sektoru. Empirijska razina istraživanja bit će podijeljena u dva dijela. Prvi dio obuhvatit će analizu dokumenata važnih za upravljanje krizama u turizmu, poput Strategije nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske, Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine te Strategije upravljanja rizicima koju je Ministarstvo turizma objavilo 2018. godine. Drugi dio empirijske razine istraživanja obuhvatit će intervjuiranje osoba zaposlenih u institucijama zaduženim za upravljanje krizama u turizmu poput Ministarstva turizma, Hrvatske turističke zajednice i poslodavaca u hrvatskom turističkom sektoru.

Induktivnom metodom istraživanja na temelju pojedinačnih činjenica dolazi se do zaključaka o općem sudu, na način da se proučavaju posebni dijelovi skupa kojima se utvrđuju zajednička svojstva te se ta svojstva potom pripisuju cijelom skupu (Zelenika, 2000). Ova metoda je značajna zato što se njome utvrđuju uzročno posljedične veze između pojava i posljedica, a u ovome radu će se koristiti na način da će se zaključivati o ukupnoj spremnosti hrvatskog sustava odgovora na krize u turizmu na temelju sposobnosti pojedinačnih institucija i njihovom međuodnosu. Referentne točke za analizu kriza prema Ole Hostiju predstavljaju država, organizacija, grupa i pojedinac (Kešetović i Toth, 2012: 29-31). U ovom istraživanju proučavat će se ministarstvo na razini države te organizacije i grupe u turističkom sektoru. Svaka institucija proučavat će se zasebno, ali će se zaključci istraživanja poopćavati na ukupan sustav upravljanja krizama u turističkom sektoru na razini države.

Metodom analize raščlanjuju se složene pojave na pojedinačne dijelove te se potom ti dijelovi proučavaju u odnosu na cjelinu (Zelenika, 2000). U ovom radu proučavat će se sustav upravljanja krizama u turizmu na temelju elemenata koji ga čine, a to su nositelji vlasti, načela funkcioniranja sustava te dokumenti koji određuju sustav.

Tehnika analize sadržaja u ovome radu koristit će se na način da će se proučavati zakonski i podzakonski akti koji govore o upravljanju krizama u turizmu poput Strategije nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske, Strategije upravljanja rizicima Ministarstva turizma te izvješća

Sigurnosno obavještajne agencije te će se na temelju tih dokumenata izvoditi zaključci o spremnosti odgovora na krize u turizmu kao prvom koraku upravljanja krizama.

Tehnikom ispitivanja prikupljaju se podaci o percepcijama, mišljenju, sudovima, ponašanju, navikama, motivima, željama i stavovima ispitanika (Tkalac Verčić i dr, 2010: 102). Tom tehnikom ispitivat će se način odgovora na krizu izazvanu nekontroliranim širenjem koronavirusa svake pojedine institucije te pokušati izvesti zaključci o sustavu. Ispitivat će se na standardiziran način kako bi varijacije proizlazile iz gledišta ispitanika, a ne iz instrumenata istraživanja (Burnham i dr, 2006: 220). Temeljna jedinica analize ovoga rada je država, ali će se podaci prikupljati na nižoj razini, organizacija i grupa te će se zaključivati induktivno. Uzorkovanje ispitanika kreće namjernim i selektivnim uzorkovanjem od četiri temeljne razine analize zatim se nastavlja referencijalno, metodom lavine. Četiri temeljne razine u ovom istraživanju su Ministarstvo turizma, kao institucija zadužena za upravljanje krizama u turizmu na državnoj razini; Hrvatska turistička zajednica, kao najveći promotor hrvatskog turizma; jedan od hrvatskih nacionalnih parkova, kao predstavnik turističkih atrakcija i jedan od hrvatskih hotela, kao predstavnik poslodavaca u turizmu. Od svakog ispitanika tražit će se preporuka za daljnje ispitanike i tako će se do drugih ispitanika dolaziti metodom lavine.

## 1.6. Teorijski okvir

Širi teorijski okvir na koji se naslanja ovaj rad je teorija sustava s obzirom na to da ta teorija nudi najbolje razumijevanje turizma kao djelatnosti koju obilježavaju razni međuodnosi na određenom turističkom tržištu kao njihovim okruženjem. Teorija sustava implicira da su različiti dijelovi sustava toliko povezani jedan s drugim „da nijedan dio nije neovisan o ostalima i na ponašanje cjeline utječe kombinirani učinak svih zasebnih dijelova“ (Ulrich i Probst, 1995 prema Glaesser, 2003: 23-24).

Uzimajući institucionalni pogled, u turizmu je moguće odvojiti institucije kao podsustave, a oni su država, turisti, pružatelji turističkih usluga, sigurnosne institucije u turizmu i slično (Glaesser, 2003: 23-24). Unutar teorije sustava, stavit će se naglasak na teoriju strukturalnog institucionalizma kao pristupa proučavanja koji pretpostavlja da struktura „determinira ponašanje“ kojim se može „predvidjeti ponašanje sustava“ (Peters, 2007: 10). Ovo istraživanje pokušat će dati odgovor na pitanje kako se upravlja krizama u turističkom sektoru u Hrvatskoj. Unutar teorije

sustava stavit će se naglasak na institucije koje djeluju u turističkom sektoru, a upravljanje krizama će se analizirati skupno na razini države, kao temeljne jedinice analize.

### 1.7. Doprinos istraživanja i očekivani rezultati

Bez obzira na to što je ova tema toliko važna za Hrvatsku, njome se ne bavi velik broj istraživača. Gotovo se nitko nije uhvatio u koštac da razmota klupko upravljanja krizama u turističkom sektoru u Hrvatskoj i ponudi rješenja za njegovo buduće izvođenje. Domaće literature u ovome području itekako manjka. Ovo istraživanje popunit će veliku istraživačku prazninu jer se ovim područjem još nitko od znanstvenika do sada nije bavio na sveobuhvatan način koji uključuje više razina analize. Radovi koji se bave upravljanjem krizama u turizmu u Hrvatskoj proučavaju samo niže razine istraživanja (primjerice, najviše je istraživanja koja proučavaju upravljanje krizama koje provode poslovni subjekti poput hotela ili pružatelja turističkih usluga). Nažalost, do sada nije bilo autora koji kao jedinicu analize uzima državu i proučava međudnose svih aktera uključenih u proces upravljanja krizama u turističkom sektoru u Hrvatskoj.

Postoje primjeri istraživanja međudnosa turizma i sigurnosti u Hrvatskoj i ta istraživanja su proveli Dario Matika i Ante Gugić (2007) te Dorotea Strelec (2019), no oni ne primjenjuju model upravljanja krizama kao takav. Josip Mikulić i suradnici (2018) napravili su istraživanje o rizicima koji prijete turističkom sektoru u Hrvatskoj i na taj način otvorili vrata daljnjim istraživanjima strateškog kriznog menadžmenta u ovom području. Ovaj rad nastojat će pokriti upravo područje koje nedostaje. Proučit će na koji način su povezani akteri koji djeluju u procesu upravljanja krizama u turističkom sektoru u Hrvatskoj, kakvu ulogu imaju u kojem koraku po fazama kriznog upravljanja, kako utječu jedni na druge te kako doprinose cjelokupnom procesu upravljanja krizama u turističkom sektoru. Također, koristi od ovoga rada imat će i subjekti koji će biti uključeni u istraživanje.

Očekivani rezultati ovoga istraživanja su da je potrebno bolje urediti sustav upravljanja krizama u sektoru turizma, ali i upravljanju krizama u Hrvatskoj općenito. U krizama se u Hrvatskoj, uglavnom, ne upravlja prevencijom da se sprječava pojava kriza i upravlja istima, već reaktivno i na krize se odgovara *ad hoc* kad se one već dogode. Na taj način se samo saniraju posljedice umjesto da se uklanjaju uzroci.

## 1.8. Struktura diplomskog rada

U prvom poglavlju najprije će se opisati turizam kao djelatnost i opisat će se njegove ekonomske karakteristike. Središnji dio ovoga poglavlja bavit će se turizmom u Hrvatskoj od samih početaka do danas prema podacima Hrvatskog zavoda za statistiku i Ministarstva turizma Republike Hrvatske. Ovo poglavlje prikazat će i sigurnosne izazove u turizmu te glavne institucije koje su odgovorne za upravljanje krizama u turističkom sektoru.

U drugom poglavlju predstaviti će se pojmovno određenje krize te dati odgovor na pitanje kako djelotvorno odgovoriti na krize. U ovom dijelu istaknut će se važnost strateškog planiranja u odgovoru na krize na primjeru strateškog planiranja u Francuskoj. Uz to, prikazat će se instrumenti za upravljanje krizama u turizmu.

U trećem poglavlju analizirat će se dokumenti koji uređuju upravljanje krizama u turističkom sektoru u Hrvatskoj. U ovome dijelu analizirat će se Strategija nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske po pitanjima vezanima za turizam te ostali dokumenti koji se tiču upravljanja krizama, posebno u području turizma. Uz to prikazat će se i procjene rizika za hrvatski turizam. Cilj ovoga poglavlja bit će usporedba preporuka literature i dokumenata koji su na snazi u Hrvatskoj po pitanju upravljanja krizama u turizmu.

Četvrto poglavlje predstaviti će empirijsko istraživanje o upravljanju krizama u hrvatskom turističkom sektoru na primjeru krize izazvane nekontroliranim širenjem koronavirusa (SARS-CoV-2) koji uzrokuje bolest (Covid-19). Na samom kraju rada će biti sumirani rezultati istraživanja i pružene preporuke za unaprjeđivanje sustava.

## 2. TURIZAM KAO DJELATNOST

Kako bi rasprava o turizmu i upravljanju krizama u turizmu bila osnovana, najprije valja definirati turizam, osnovne pojmove koji se vežu uz turizam te detektirati osnovne postavke turizma kao djelatnosti. Turizam kakav danas poznajemo nije istoznačan putovanjima u prošlim vremenima te se sada uglavnom promatra kao sektor koji doprinosi razvoju određene destinacije (Sharpley, 2002: 12-14).

### 2.1. Definicija turizma

Prvu definiciju turizma kakvog danas poznajemo ponudili su Guyer i Feuler 1905. godine. Oni turizam definiraju kao „fenomen jedinstven modernom dobu koji ovisi o sve većoj potrebi ljudi za promjenom i opuštanjem, želji za prepoznavanjem ljepota prirode i umjetnosti te vjeri da priroda daje sreću ljudskim bićima; fenomen koji pomaže nacijama i zajednicama da se približe jedne drugima zahvaljujući napretku u trgovini i industriji te komunikacijskim i transportnim alatima“ (Guyer i Feuler prema Rasheduzzaman, 2017: 1284).

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (*World Tourism Organization* - UNWTO), specijaliziranoj agenciji Ujedinjenih naroda, turizam „obuhvaća aktivnosti osoba koje putuju i borave u mjestima izvan svog uobičajenog okruženja, ne više od jedne uzastopne godine, u slobodno vrijeme te u poslovne i druge svrhe“ (UNWTO prema Todd, 2012: 4). No, prema UNWTO-u turizam ne obuhvaća sva putovanja. Da bi se putovanje moglo okarakterizirati kao turizam, moraju biti ispunjena ova tri kriterija:

1. dislokacija izvan uobičajenog mjesta prebivališta,
2. svrha putovanja mora biti drugačija od samog posjećivanja mjesta (na primjer, prije je turizam bio ograničen na rekreaciju i posjećivanje obitelji i prijatelja, a sada obuhvaća široku lepezu svrha),
3. trajanje putovanja, prema kojemu se spominje samo maksimalno trajanje, koje obuhvaća i noćenje turista (prema Todd, 2012: 4).

Ovdje je još važno napraviti razliku između stranih i domaćih turista. Strani turist je svaka osoba s prebivalištem izvan države koju posjećuje, a u kojoj privremeno boravi i provede najmanje

jednu noć u ugostiteljskom ili drugom objektu za smještaj turista, dok su domaći turisti rezidenti države u kojoj putuju i provedu najmanje jednu noć izvan mjesta uobičajenog stanovanja.

Neil Leiper (1979) turizam promatra kroz pet elemenata te razlikuje ljudski, tri geografska i industrijski element turizma. Pod prvi (ljudski) element spadaju turisti, odnosno osobe koje ostvaruju noćenja izvan svog uobičajenog mjesta prebivališta. Tri geografska elementa su polazišna destinacija, tranzitna ruta i odredišna destinacija, dok je peti element turistička industrija koja se sastoji od turističkog marketinga, transporta turista, ugostiteljskih objekata, turističkih atrakcija, raznih turističkih usluga te regulacije u turizmu (Leiper, 1979: 396-401).

## 2.2. Ekonomske karakteristike turizma

Turizam spada u najosjetljivije ekonomske djelatnosti te krize u tom sektoru mogu izazvati devastirajuće posljedice (Santana, 2004: 299). Turizam kao djelatnost osigurava niz gospodarskih učinaka kao što su turistička potrošnja, investicije u turizmu, poboljšanje devizne bilance, povećanje zaposlenosti stanovništva, razvoj nedovoljno razvijenih područja i slično (Petrić, 2007). Kako bi se efikasno upravljalo krizama u turizmu, potrebno je znati na koji način turizam kao djelatnost funkcionira pa tako i poznavati ključne ekonomske pojmove koji se vežu uz turistički sektor. U tom smislu, najbitnije je definirati turističku ponudu i potražnju, sagledati od kojih se komponenata sastoje te na koji način funkcioniraju.

### 2.2.1. Turistička potražnja

Potražnja je skup svih roba i usluga koje je neka osoba spremna kupiti na određenom mjestu i u određenom vremenu (Samuelson i Nordhaus, 2000), pa je prema tome turistička potražnja skup svih roba i usluga koje su turisti spremni kupiti u na određenom području i obuhvaća sve destinacije koje su spremni posjetiti. Potražnja ovisi o prosječnom dohotku turista, o broju turista, o cijenama povezanih dobara (u ovom slučaju o cijenama u drugim turističkim destinacijama), o ukusima i preferencijama te o posebnim uvjetima (Samuelson i Nordhaus, 2000: 41). Karakteristike turističke potražnje prema Lidiji Petrić (2007: 124) su:

1. dislociranost od turističke ponude,
2. heterogenost,
3. izrazita elastičnost,

4. mobilnost i
5. sezonalnost.

Dislociranost od turističke ponude odnosi se na to da se potražnja za turističkim proizvodima stvara izvan turističke destinacije, odnosno želje turista da posjete određeno područje nisu poznate turističkim djelatnicima u određenoj destinaciji. Heterogenost se odnosi na preferencije turista koje su vrlo raznolike i ovise o željama i ukusima turista. Elastičnost je pojam koji se odnosi na mogućnost prilagodbe. U ekonomiji se obično ističe pojam cjenovne elastičnosti koji se definira kao „postotna promjena tražene količine podijeljena postotnom promjenom cijene“ (Samuelson i Nordhaus, 2000: 57). To u konačnici znači da je turistička potražnja vrlo osjetljiva na promjene cijena ili drugih šokova. U nekom trenutku turisti će biti spremni više putovati i kupovati proizvode koji se nude u određenim turističkim destinacijama, ali isto tako mogu u bilo kojem trenutku te iz raznih razloga to prestati činiti. Mobilnost potražnje odnosi se na to da turisti odabiru vrlo različita mjesta koja će posjećivati. Potražnja se ne odnosi na određenu destinaciju, nego varira ovisno o željama turista. Turist se može odlučiti posjetiti bilo koju destinaciju.

Sezonalnost se odnosi na cikličko ponavljanje određene pojave “svake kalendarske godine u približno isto vrijeme” (Kožić, 2013: 471). Sezonalnost turizma odnosi se na to da se turističke djelatnosti odvijaju u određeno doba godine, najčešće u ljetnim mjesecima, što znači da se u ostatku godine bilježi pad turističke djelatnosti (Vanhove, 2005: 70-73). Konkretno, sezonalnost potražnje se odnosi na to da turisti najviše putuju u ljetnim mjesecima jer ih privlače sunce i more, ukoliko ih ne mogu privući druge atrakcije. To je vrlo bitna odrednica turizma iz razloga što ukupnu turističku djelatnost može narušiti nepovoljna meteorološka prognoza.

### 2.2.2. Turistička ponuda

Turistička ponuda je skup svih roba i usluga koje su ponuđači, odnosno turistički djelatnici, spremni ponuditi u određenom vremenu na određenom turističkom tržištu. Ponuda ovisi o razvoju tehnologije, cijeni utroška, cijeni srodnih dobara (u slučaju turizma to se odnosi na obližnje turističke destinacije), politici države te posebnim utjecajima (Samuelson i Nordhaus, 2000: 44). Karakteristike turističke ponude su:

1. dislociranost od potražnje,
2. heterogenost,



3. izrazita neelastičnost,
4. statičnost i
5. sezonalnost (Petrić, 2007: 89).

Pojmovi dislociranost, heterogenost i sezonalnost objašnjeni su kod turističke potražnje. Ono što je kod turističke ponude različito od potražnje su neelastičnost i statičnost. Elastičnost ponude je odgovor ponuđača na promjene u cijenama na tržištu, odnosno spremnost ponuditi više proizvoda ukoliko cijena proizvoda naraste ili ponuditi novi i bolji proizvod (Samuelson i Nordhaus, 2000). Neelastičnost ponude implicira nemogućnost prilagodbe na promjene na tržištu. Budući da je turistička ponuda izrazito neelastična, ona se ne može u kratkom vremenu prilagoditi novim potrebama turističke potražnje te je potrebno mnogo uloženog truda i resursa kako bi se prilagodila, ali zbog visoke elastičnosti turističke potražnje, čak i ako se dobro razvije to ne mora polučiti željene rezultate.

Statičnost ponude odnosi se na vezanost uz određeni prostor. Turistička ponuda ne može izmijeniti lokaciju kao što to može tekstilna industrija ukoliko faktor rada postane preskup na određenom području pa presele proizvodnju u drugu državu. Turistička ponuda može bit osnovna, što bi uključivalo samo smještaj, hranu i zabavu, a može biti i kompleksna te uz osnovne komponente nuditi sveukupnu ponudu određenog područja uz dodatne sadržaje.

Svi ekonomski pokazatelji turizma upućuju na to kako je to vrlo osjetljiva djelatnost. Turistička industrija ne može brzo i efikasno odgovoriti na anomalije i iz tog razloga ona ne bi trebala biti djelatnost na koju će se oslanjati neka država. Uz to, s obzirom na osjetljivost vrlo je važno znati efikasno upravljati krizama koje mogu bitno narušiti turističku djelatnost.

### 2.3. Hrvatski turizam

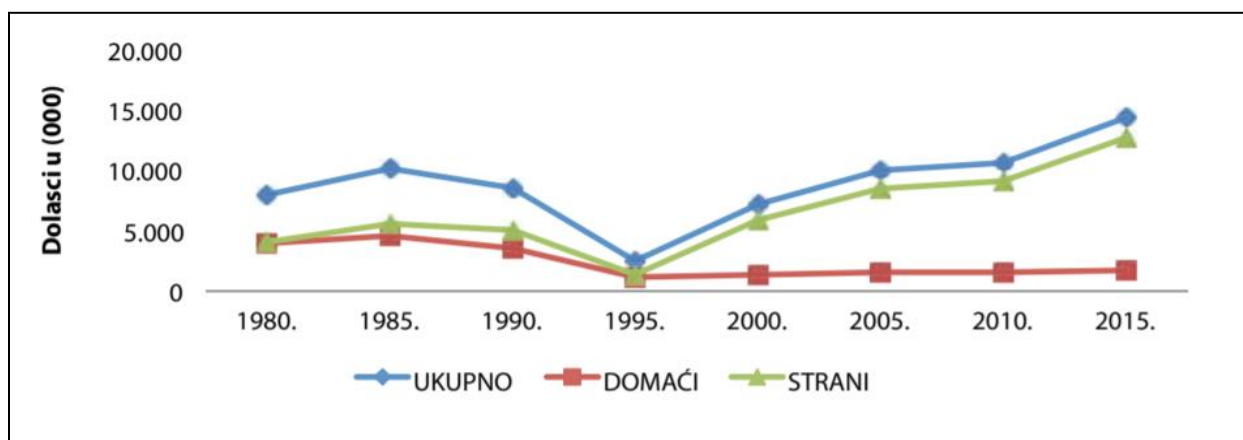
Relevantniji podatci kretanja turističkog prometa na području Hrvatske bilježe se od osamdesetih godina prošloga stoljeća. Prije tog razdoblja, turizam u Hrvatskoj možemo promatrati kroz usputne posjete Zadru, kao postaji na hodočašćima u Svetu zemlju te boravke u Daruvarskim, Varaždinskim i Stubičkim toplicama zbog liječenja, ali za to razdoblje ne postoje relevantni podatci koje možemo uspoređivati s današnjim stanjem u turističkom sektoru.

Slika 1 prikazuje podatke dolazaka turista od 1980. do 2015. godine. Podatci su prikazani u publikaciji Ministarstva turizma Republike Hrvatske, a agenerirani iz podataka Državnog zavoda

za statistiku te podataka Hrvatske narodne banke. Broj dolazaka turista 1980. godine iznosi oko 7 milijuna te taj broj raste sve do 1990. kada počinje drastično padati zbog ratnih stradanja (Ban i Borković-Vrtiprah, 1997: 209; Vuković, 2006: 47). U 1995. godini dolazi do najvećeg pada dolazaka turista, a od 2000. godine možemo primijetiti snažan porast dolazaka, te kasnije, rast dolazaka turista koji je iz godine u godinu sve veći (MINT, 2019: 17). Ipak, i između 2005. i 2010. godine primjetna je stagnacija zbog Globalne financijske krize koja je izbila 2008./2009. godine.

Na slici je prikazana i struktura domaćih i stranih turista. Godine 1980. broj domaćih i stranih turista bio gotovo podjednak te se broj turista kretao oko 4 milijuna domaćih i 4 milijuna stranih turista. Nakon 1995. godine broj domaćih turista pada dok broj stranih turista raste (MINT, 2019: 17). Prema tome, možemo zaključiti kako je hrvatski turizam trenutno primarno orijentiran na strane turiste.

Slika 1: Dolasci turista 1980.-2015. (u 000)



Izvor: MINT, 2019: 17.

Iz prikazanih podataka vidljivo je kako se turizam u Hrvatskoj od 1980. godine do danas suočio s dvije značajnije krize koje su utjecale na broj dolazaka turista. Od 1990. do 1995. godine značajno je pao broj dolazaka turista zbog ratnih razaranja. „U agresiji su skoro svi receptivni i prometni kapaciteti, prirodni i drugi resursi uništeni ili teže oštećeni. Sve je to, uz inače nezaobilazne tranzicijske procese i probleme koji se javljaju na tom putu, pridonijelo ozbiljnim teškoćama s kojima se suočava hrvatski turizam“ (Ban i Borković-Vrtiprah, 1997: 217). Druga kriza koja je utjecala na hrvatski turizam bila je Globalna financijska kriza 2008./2009. godine.

Ona je mnogo drugačije utjecala na turizam u Hrvatskoj, u odnosu na rat, zato što u njoj nije bilo pogođeno samo hrvatsko turističko tržište već ukupno svjetsko turističko tržište.

Na ovome mjestu potrebno je istaknuti karakteristike hrvatske turističke ponude, odnosno zašto je Hrvatska turistima privlačna kao destinacija, ali i što može biti opasno za hrvatski turizam. Marić i suradnici ističu kako su komparativne prednosti hrvatskog turizma “prirodne ljepote jadranske obale i otoka, ekološki čisto prirodno okruženje, bogatstvo flore i faune, zemljopisni položaj” (blizina glavnim europskim središtima), “bogata kulturno-povijesna baština te osjećaj sigurnosti turista” (Marić i dr, 2017: 312-313). Upravo je osjećaj sigurnosti u turističkoj destinaciji jedan od najčešćih kriterija odabira destinacije (Ali i dr, 2018), a turisti koji dolaze u Hrvatsku percipiraju ju kao „zemlju niže vjerojatnosti pojave rizika na globalnoj razini te kao vrlo sigurnu destinaciju“ (Bagarić i dr, 2019: 218). Iz tog razloga potrebno je znati koji su sigurnosni izazovi s kojima se turističke destinacije mogu suočiti kako bi se na vrijeme mogli napraviti planovi i kako bi se moglo kvalitetno upravljati istima.

Ono što je zabrinjavajuće kod hrvatskog turizma je turistička potražnja koja pokazuje visoku razinu sezonalnosti i geografsku orijentiranost na Jadransku Hrvatsku. Ivan Kožić istražio je sezonalnost turizma u Hrvatskoj u usporedbi s osam komparabilnih zemalja (po geografskom položaju, klimatskim uvjetima i vrsti turizma), a one su Italija, Španjolska, Crna Gora, Grčka, Francuska, Portugal, Cipar i Malta. Zaključak istraživanja je kako hrvatski turizam pokazuje najviše razine sezonalnosti u odnosu na ostale države (Kožić, 2013), što znači da je orijentiran samo na ljetne mjesec.

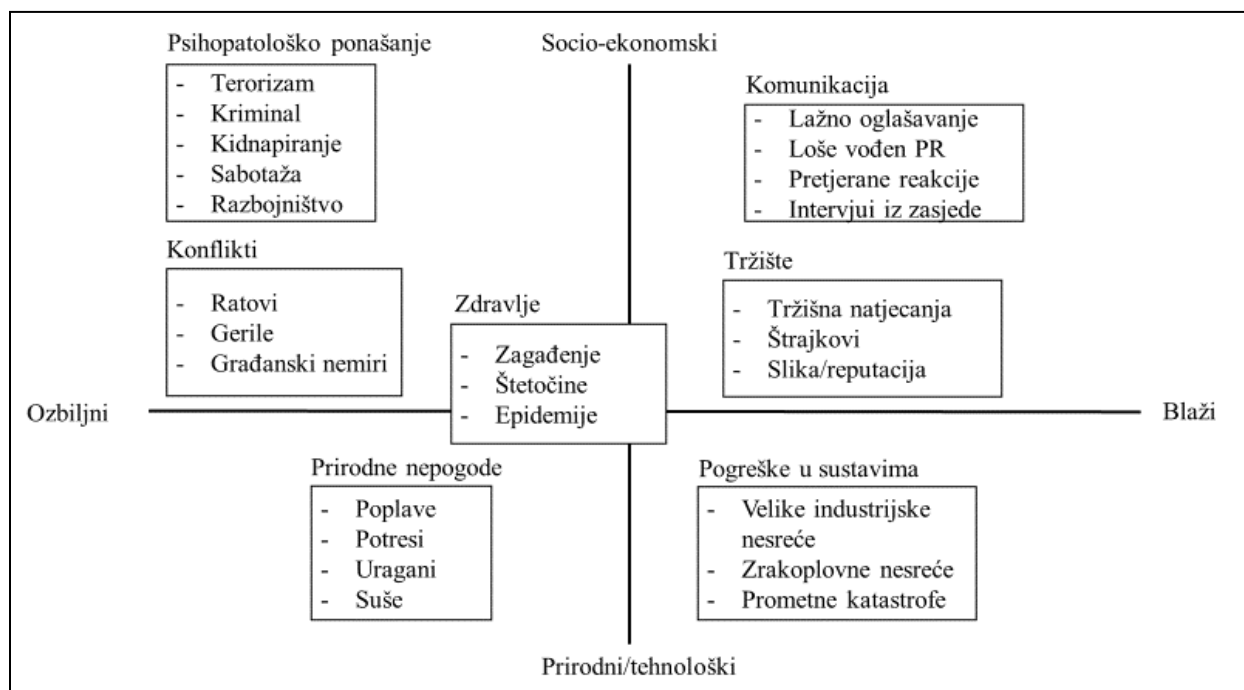
Geografska orijentiranost hrvatskog turizma može se iščitati iz podataka Ministarstva turizma u kojima je vidljivo kako četiri hrvatske županije prednjače po broju dolazaka turista (MINT, 2019: 30). Udio dolazaka u Istarskoj županiji, u odnosu na ukupan broj dolazaka je najveći i za 2018. godinu iznosi 23.2%, nakon nje slijedi Splitsko-dalmatinska županija s udjelom od 18.6%, zatim Primorsko-goranska županija (15.6%) i Dubrovačko-neretvanska županija (10.8%). Tako ostalih 16 županija plus Grad Zagreb zajedno ostvaruju 31.8% ukupnih dolazaka turista u Hrvatsku (MINT, 2019: 30).

## 2.4. Sigurnosni izazovi u turizmu

Sigurnost spada u subjektivnu kategoriju i prema tome ju je vrlo teško definirati te ne postoji općeprihvaćena definicija pojma sigurnosti. Arnold Wolfers daje vrlo opširnu definiciju sigurnosti i kaže kako „sigurnost u objektivnom smislu, mjeri odsutnost prijetnji stečenim vrijednostima, a u subjektivnom smislu, odsutnost straha da će takve vrijednosti biti ugrožene“ (Wolfers, 1962: 150). Realistička škola u izučavanju sigurnosti naglašava vojnu sigurnost države i kao takva bila je izložena kritikama liberalnih i postmodernih teoretičara 80-ih godina 20. stoljeća koji su se zalagali za širi koncept u proučavanju sigurnosti. Barry Buzan, devedesetih godina prošloga stoljeća, uvodi novo peterodimenzionalno poimanje sigurnosti, te uz vojnu sigurnost uvodi još četiri dimenzije – političku, ekonomsku, društvenu i sigurnost okoliša (Buzan, 1991).

Ne samo da se promijenio pogled na proučavanje sigurnosti, nego su se tehničko-tehnološkim razvojem pojavili i novi sigurnosni izazovi. Svaki oblik sigurnosnog izazova zahtjeva drugačiji oblik odgovora i iz tog razloga je vrlo važno poznavati prijetnje i ugroze kako bi se pravovremeno i adekvatno moglo odgovoriti na te ugroze.

Slika 2: Sigurnosni izazovi u turizmu



Izvor: prevedeno i prilagođeno prema Santana, 2004: 301.

Slika 2 prikazuje glavne sigurnosne izazove u turizmu koje izdvaja Gui Santana. On je sigurnosne izazove smjestio na grafikonu između četiri dimenzije. Na *osi x* nalaze se dimenzije koje određuju jačinu sigurnosnih izazova – od onih koji su ozbiljniji i nanose veće štete za turizam, do onih blažih koji ne ostavljaju velike posljedice. Na *osi y* prikazane su dimenzije sigurnosnih izazova od onih kojima je uzrok prirodne ili tehničke naravi do onih koje uzrokuje čovjek, odnosno društvo (Santana, 2004). U ovom dijelu analizirat će se najčešći i najznačajniji sigurnosni izazovi u turizmu.

#### 2.4.1. Terorizam

Među znanstvenicima ne postoji konsenzus oko definicije terorizma te postoji mnoštvo različitih definicija. Tako se, između ostalih, mogu naći definicije terorizma kao „metode ponavljanja nasilnog djelovanja koja uzrokuje zabrinutost i strah, upotrijebljena od strane tajnih pojedinaca, skupina ili državnih učesnika“ (Orehovec i Stipetić, 2011: 14).

Kako bi borba protiv terorizma bila učinkovita treba prepoznati uzroke terorizma te raditi na njihovom iskorjenjivanju. Kada se promatraju samo posljedice terorizma to vodi reaktivnoj, nasilnoj borbi protiv terorizma, a ne njegovim obuzdavanjem te u konačnici i iskorjenjivanjem (Bušljeta Tonković, 2014: 277). Terorizam turizmu može nanijeti štete velikih razmjera kao što se to dogodilo na Baliu 2002. godine ili napadom na Svjetski trgovački centar 2001. godine. Teroristi često kao mete svojih napada odabiru upravo turistička središta jer znaju da će odjek napada biti veći (Strelec, 2019). Iz tog razloga ključno je preventivno djelovati na suzbijanju terorizma putem programa sprječavanja ekstremizma i radikalizacije.

#### 2.4.2. Kriminal

Kriminal je „izvođenje protuzakonitih i opasnih radnji“ (Jojić i Matasović, 2002: 248). Kriminal predstavlja vrlo opširan pojam i u njega se može uvrstiti niz radnji poput ubojstava, pronevjere, ucjena, gusarenja, krivotvorenja, ilegalnih migracija i slično. Najčešća vrsta kriminala vezana uz turističke destinacije jest opasnost od krađa. Turisti koji na kratko vrijeme posjećuju određenu turističku destinaciju vrlo lako mogu postati meta kradljivaca, a opasnost od krađe može bitno narušiti sliku destinacije. Dario Matika i Ante Gugić ističu neke od najčešćih oblika opasnosti od krađa u turističkim destinacijama, a one su krađe po kupalištima i plažama, krađe po hotelima i

apartmanima, krađe po kampovima, krađe plovila i opreme, krađe predmeta s vozila i iz vozila te džepne krađe (2007: 115-132).

#### 2.4.3. Ratna razaranja

Mnogo je različitih oblika ratova, međutim svaki ostavlja dubok trag u društvima koje zadesi, pa tako i dalekosežne posljedice po turističku djelatnost. Marinko Ogorec navodi kako rat u svojoj biti „predstavlja kompleksan i sveobuhvatan društveni sukob u kojem se najdublje društvene proturječnosti nastoje riješiti sredstvima organiziranog nasilja, odnosno oružanom borbom“ (2010: 12).

Iako ratna razaranja predstavljaju ozbiljnu ugrozu turističkom sektoru, ne nanose svi oblici ratova štete jednakog intenziteta za turistički sektor pojedine države. Primjerice, nakon svjetskog rata, u kojemu velik broj država pretrpi brojne žrtve, obično slijedi i gospodarska kriza te su sve snage usmjerene na poslijeratnu obnovu i turizam u cijelome svijetu stagnira. Kod regionalnih i lokalnih ratova situacija je takva da turistička djelatnost staje samo u onim područjima koje je zadesio rat. Turisti će u takvim situacijama uvijek pronaći supstitute za destinacije koje su htjeli posjetiti te je mnogo teže obnoviti reputaciju turističke destinacije koja je bila pogođena ratom. Takva je situacija bila i u Hrvatskoj za vrijeme Domovinskog rata kada je turistička djelatnost u državi pala na najnižu razinu od kada se bilježi turistička aktivnost. Tek 2005. godine turistička aktivnost u Hrvatskoj dosegla je onu razinu na kojoj je bila 1980. godine (MINT, 2019: 17).

#### 2.4.4. Prirodne nepogode

Sigurnosne prijetnje i rizici uzrokovani prirodnim ugrozama predstavljaju vrlo veliku opasnost za turističke destinacije zato što je u takvim prilikama oporavak vrlo dug, a može doći i do situacije u kojoj je turistička destinacija do te mjere razorena da se niti ne može oporaviti. U prirodne nepogode ubrajamo potrese, poplave, požare, klizišta, suše, lavine, tornada, tsunamije, uragane i vulkane (Santana, 2004; Toth i dr, 2011: 74-108).

U ovu kategoriju možemo ubrojiti i epidemije koje ugrožavaju zdravlje i živote ljudi. Epidemiološke krize su i ranije imale značajan utjecaj na turističke sektore država koje su zadesile, primjerice bolest stopala i usta 2000. godine u Velikoj Britaniji ili kriza uzrokovana virusom SARS

u turističkom sektoru Malezije 2003. godine kada je Malezija na godišnjoj razini bilježila pad od 17.42% u turističkoj djelatnosti (TheStar.com, 2020).

## 2.5. Sigurnosne institucije u turizmu

Država kroz sigurnosne institucije odgovara na sigurnosne izazove koji predstavljaju prijetnju temeljnim vrijednostima zajednice. Institucije značajne za sigurnost u turizmu u Hrvatskoj su obavještajne službe, državni inspektorat, policija i civilna zaštita (Matika i Gugić, 2007). Do 2019. godine u Hrvatskoj je postojala Državna uprava za zaštitu i spašavanje kao središnja institucija za civilnu zaštitu. Ukidanjem Državne uprave za zaštitu i spašavanje, sektor civilne zaštite pripao je posebnom uredu u nadležnosti Ministarstva unutarnjih poslova (Zastita.info, 2019). Iz tog razloga u ovome dijelu će biti analizirani sustavi obavještajne i protuobavještajne službe, državni inspektorat i policija kao središnje institucije sigurnosti u turizmu u Hrvatskoj.

### 2.5.1. Obavještajne službe

Glavna svrha obavještajne službe u nekoj državi je informiranje vlasti o prijetnjama nacionalnoj sigurnosti. Obavještajna služba zadužena je za prikupljanje obavještajnih podataka, zaštitu vlastitih operacija i provođenje prikrivenih djelovanja (Tatalović i Bilandžić, 2005). Obavještajna služba svoje zadatke obavlja putem obavještajnog ciklusa koji se sastoji od planiranja i upravljanja obavještajnim procesom, prikupljanja podataka, analize i obrade podataka te distribucije gotovih obavještajnih proizvoda krajnjim korisnicima, odnosno vlasti (Tatalović i Bilandžić, 2005; Korać, 2010). Podatci se mogu prikupljati iz otvorenih izvora (OSINT) ili metodama tajnog prikupljanja podataka koje uključuju ljudske izvore (HUMINT), slikovne izvore (IMINT) ili podatke dobivene elektromagnetskim signalima (SIGINT) (Korać, 2010: 73).

Zakonom o sigurnosno-obavještajnom sustavu Republike Hrvatske iz 2006. godine uspostavlja se Sigurnosno-obavještajna agencija (SOA). Primarna zadaća SOA-e u turističkom sektoru je da prikuplja i analizira podatke o sigurnosno-političkim i gospodarskim procesima i pojavama u okruženju i svijetu koje bi mogle utjecati na interese i sigurnost Hrvatske, o organiziranom kriminalu i korupciji, opasnostima od terorizma i slično (Soa.hr, 2020).

### 2.5.2. Državni inspektorat

Zakonom o Državnom inspektoratu Državni inspektorat definiran je kao središnji državni ured za obavljanje inspeksijskih poslova (Hrvatski sabor, 2019a). Državni inspektorat čini Kabinet glavnog državnog inspektora te još 25 posebnih sektora, od kojih je Sektor za nadzor u turizmu i ugostiteljstvu zadužen za turističku djelatnost.

Članak 16. Zakona o Državnom inspektoratu određuje djelatnosti turističke inspekcije. Turistička inspekcija obavlja inspeksijski nadzor i provedbu zakona i drugih propisa kojima se uređuju načini i uvjeti u kojima fizičke i pravne osobe obavljaju ugostiteljsku djelatnost, pružaju turističke usluge; obavljaju inspekcije neregistriranog obavljanja ugostiteljske i turističke djelatnosti, prijave i odjave boravaka turista, obračuna i naplate turističke pristojbe te ostale inspeksijske poslove (Hrvatski sabor, 2019a).

### 2.5.3. Policija

Prema Zakonu o policiji, policija je središnja državna služba koja građanima pruža zaštitu njihovih temeljnih ustavnih prava i sloboda i zaštitu drugih Ustavom Republike Hrvatske zaštićenih vrijednosti (Hrvatski sabor, 2019b). Najznačajniji policijski poslovi su zaštita života, prava, sigurnosti i nepovredivosti osobe, zaštita imovine, sprječavanje i otkrivanje kaznenih djela prijestupa i prekršaja, traganje za počiniteljima i njihovo privođenje nadležnim tijelima, nadzor i upravljanje cestovnim prometom, poslovi sa strancima, nadzor i osiguranje državne granice (Hrvatski sabor, 2019b). Temeljna zadaća policije je pružiti sigurnost, odnosno osigurati javni red i mir što je posebno bitno u sektoru turizma.

Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske za turističke sezone 2018. i 2019. godine formiralo je „Stožer za provedbu mjera sigurnosti tijekom turističke sezone“. Glavni cilj osnivanja Stožera bilo je koordinirano i usklađeno postupanje policijskih i drugih nadležnih tijela zaduženih za sigurnost tijekom turističke sezone. Policijski službenici u Stožeru su surađivali s Ministarstvom obrane, SOA-om, VSOA-om, Ministarstvom poljoprivrede, Ministarstvom financija te Ministarstvom mora, prometa i infrastrukture, a bili su umreženi i s vatrogascima i Hrvatskom gorskom službom spašavanja (Radić, 2019).



### 3. UPRAVLJANJE KRIZAMA U TURIZMU

#### 3.1. Pojmovno određenje krize

Pojam kriza, jednako kao i pojam sigurnost, nema općeprihvaćenu definiciju čime se stvara prostor za subjektivno shvaćanje i različite interpretacije. Etimološki, riječ kriza potječe od grčke riječi *κρίσις* koja se prevodi kao rastavljanje i prepirka, odnosno kao odluka i suđenje (Gorski i Majnarić, 2012: 241). Kriza, u biti, predstavlja presudni trenutak u kojemu se mora donijeti odluka o daljnjem razvoju određene situacije. Označava stanje u kojemu još uvijek ne znamo ishod, pa tako u sebi podjednako nosi „opasnost“ po određeno stanovništvo ili teritorij te „priliku“ da se situacija popravi (Kešetović i dr., 2013: 19-20, Kešetović i Toth, 2012: 37). Usko vezani pojmovi uz krizu su i rizik i katastrofa. Rizik označava „opasnost koju se do stanovite mjere može predvidjeti“ (Jojić i Matasović, 2002: 206). Katastrofa označava pojavu koja predstavlja „krajnji (ekstremni) izraz krize“ (Kešetović i Toth, 2012: 49) do koje može doći ako se prijetnjama ne upravlja pravilno.

Ono što je karakteristično za svaku krizu su prijetnja, hitnost (vremenski pritisak) i nesigurnost (Boin i dr, 2010: 12; Kešetović i Toth, 2012: 25-29). Krize su sveprisutne što znači da nije pitanje hoće li se one dogoditi već kada će se dogoditi i kojeg će biti opsega. Kada nastupi kriza ona predstavlja prijetnju za ciljeve i vrijednosti određenoga društva te zahtjeva hitnu odluku kako bi se razriješila situacija i tako stvara pritisak na donositelje odluka, jer svako odlaganje odluka može produbiti krizu. Referentne točke za analizu kriza prema Ole Hostiju predstavljaju država, organizacija, grupa i pojedinac (Kešetović i Toth, 2012: 29-31). Svaka kriza predstavlja proces - od početka krize, razvoja, vrhunca, zapleta i kraja, a iz odluka koje se donose u krizi proizlaze važne posljedice za budućnost i stoga je vrlo važno znati kvalitetno upravljati krizama.

#### 3.2. Upravljanje krizama

Upravljanje krizama označava proces kojim se na koordiniran način pokušava odgovoriti na složen događaj. U procesu upravljanja krizama sudjeluju različiti akteri koji nastoje prevenirati izbijanje kriza, odnosno umanjiti posljedice kriza koje se nisu mogle spriječiti. Kešetović i suradnici upravljanje krizama definiraju kao „skup funkcija ili procesa koji imaju za cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti posebne načine koji će organizaciji omogućiti da spriječi krizu ili da se s njom izbori i da je svlada uz minimiziranje njenih posljedica i što brži povratak u normalno stanje“ (Kešetović i dr, 2013: 101-102). Upravljanje krizama može biti

aktivno ili reaktivno (Martens i dr, 2016: 91-92). Reaktivno upravljanje krizama primjenjuje se na krize koje su se već pojavile, a uloga reaktivnog upravljanja je suočiti se s negativnim utjecajima krize. Aktivno upravljanje krizama predstavlja proces u kojemu se stavlja naglasak na proaktivno predviđanje kriza te pripremu akcijskog plana za korake u slučaju izbijanja kriza. Ono se koncentrira na potencijalne krize. Aktivnim upravljanjem krizama izrađuju se planovi koji ispituju rizike i mogućnosti izbijanja kriza te predviđaju mjere opreza i pokušavaju izbjeći krize (Martens i dr, 2016: 91-92). Kod aktivnog upravljanja krizama lakše se sprječavaju negativni utjecaji krize zato što akteri koji trebaju provesti mjere u krizi već imaju razrađene planove, ali i dovoljno vremena za provedbu mjera (Ritchie, 2004).

Kao što je prikazano u prethodnom poglavlju, turizam je vrlo osjetljiva djelatnost te i najmanji šok može prouzročiti velike posljedice ako se krizom koja pogađa turizam ne upravlja adekvatno. Iz tog je razloga važno aktivno upravljati krizom te uspostaviti suradnju širokog broja aktera povezanih sa sektorom turizma koja se temelji na zakonskoj i institucionalnoj suradnji. Sam proces upravljanja krizama odvija se u fazama koje prate tijek od pretkriznog razdoblja, situacije u kojoj izbija kriza i postkriznog razdoblja. U ovome dijelu prikazat će se najčešći model upravljanja krizama koji je razvila američka Federalna agencija za upravljanje krizama (FEMA). On se sastoji od faza prevencije, pripravnosti, reakcije i oporavka (Kešetović i Toth, 2012: 67-71), a uz svaku fazu naznačit će se instrumenti koji stoje na raspolaganju turističkom sektoru te glavni akteri koji bi u pojedinoj fazi trebali uspostaviti suradnju.

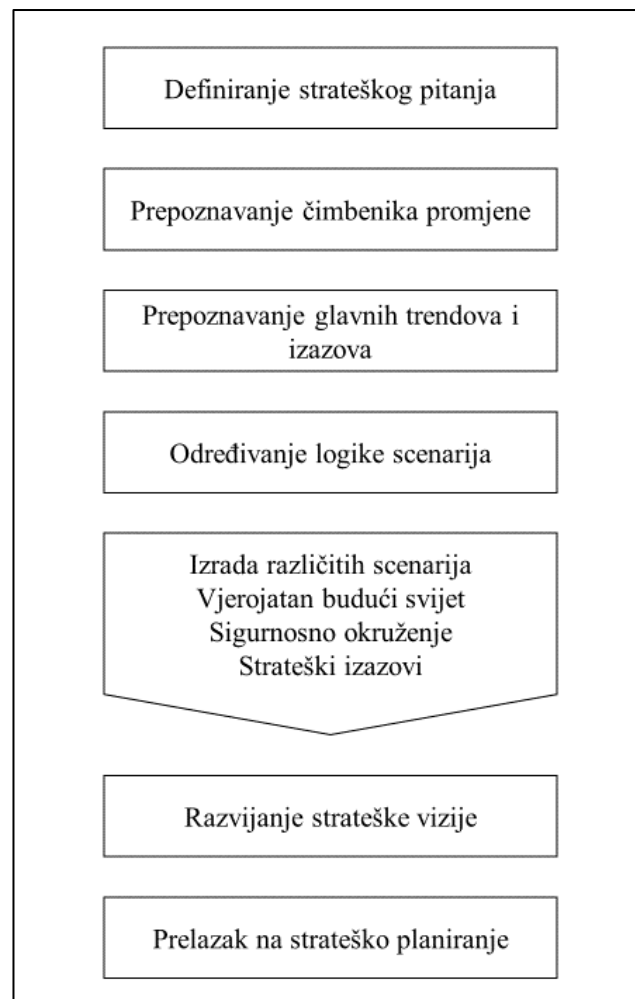
### 3.2.1. Prevencija

Početna faza upravljanja krizama je prevencija. U ovoj fazi poduzimaju se mjere koje eliminiraju krize, smanjuju šanse izbijanja kriza, odnosno ako nije moguće izbjeći krizu, poduzimaju se mjere kojima se umanjuju efekti krize (Kešetović i Toth, 2012: 68). Prevencija u prvom koraku obuhvaća proaktivno planiranje i formulaciju strategija od procjena stanja u okruženju, analize rizika, strateškog prognoziranja i izrađivanja scenarija. U drugom koraku se od razrađenih scenarija izrađuju planovi koji će se koristiti u kriznim situacijama i hitnim slučajevima (Ritchie, 2004: 674).

Francuska je razvila jedan od kvalitetnijih modela strateškog planiranja „*La Prospective*“ (Razmišljanje o budućnosti). Metodološki pristup „*La Prospective*“ predstavlja metodu planiranja

zasnovanu na sposobnostima, ali vođenu s ciljem ne samo predviđanja događaja već i aktivnog oblikovanja budućeg okruženja. Pristup pretpostavlja razmišljanje o budućnosti na taj način da se budućnost može kreirati i oblikovati kroz definiranje krajnjeg traženog stanja umjesto da se predviđaju budući trendovi prema kojima bi se djelovanje trebalo usklađivati (Smiljanić, 2017: 39). Slika 3 prikazuje korake u kojima se odvija strateško planiranje.

Slika 3: Metodološki pristup "*La Prospective*"



Izvor: Erdogan i dr, 2009: 554 prema Smiljanić, 2017: 39.

U fazi prevencije, glavna tijela za upravljanje krizama u turizmu predstavljaju ministarstva turizma, odnosno državni uredi za turizam. Ta tijela bi trebala napraviti popis resursa za upravljanje krizom, identificirati odgovornosti i napraviti plan za donošenje odluka – donijeti

odluke o tome tko će donositi odluke, a tko izvještavati (Huang i dr, 2008: 215). Uz to trebao bi se napraviti popis ključnih kontakata svih javnih i privatnih turističkih organizacija, putničkih agencija i prijevoznika, ali i tijela lokalne vlasti s kojima će se razmjenjivati informacije. Potrebno je postaviti i poseban proračun za krizne situacije jer se time štedi vrijeme za naknadno dobivanje sredstava kada kriza nastupi. Uz to, potrebno je stvoriti sigurno okruženje osnivanjem centara za hitne situacije poput turističkih policija ili pozivnih centara u kojima turisti mogu dobiti podatke na nekoliko međunarodnih jezika (Mazilu i dr, 2012: 290-291).

### 3.2.2. Pripravnost

Faza pripravnosti nastupa kada se kriza počinje nazirati i odnosi se na planiranje odgovora na krizu. U ovoj fazi provode se aktivnosti minimiziranja šteta tako što se ljudi pripremaju na adekvatan odgovor jer je kriza neizbježna ili se već dogodila. U fazi prevencije postoje planovi djelovanja, ali u ovoj fazi je potrebno imati i spremne resurse i obučene timove kako bi se kriza ublažila (Kešetović i Toth, 2012: 69). S obzirom na to da se nazire kriza, potrebno je analizirati planove i unaprijediti ih alternativnim planovima, ovisno o tome u kojem će se smjeru kriza razvijati (Ritchie, 2004: 674). Trajanje ove faze ovisi o prirodi ugroze. Ukoliko se radi o potresima, vrijeme ove faze trajat će bitno manje od krize uzrokovane poplavom ili epidemijom određene bolesti. Što je duža faza pripravnosti, to donositelji odluka imaju više vremena za pokretanje timova za djelovanje prema unaprijed utvrđenim planovima.

U fazi pripravnosti preporučuje se oformiti pretkriznu radnu skupinu koja se sastoji od službenika lokalnih vlasti, profesionalaca iz turističkog sektora, djelatnika turističkih agencija i djelatnika Ministarstva turizma ili državnog ureda za turizam (Sönmez i dr, 1999). Uloga takve radne skupine je da se u potpunosti posveti minimiziranju šteta koje može uzrokovati kriza (Huang i dr, 2008: 215) te postizanju potpunog oporavka. Ključno je oformiti skupinu upravo u ovoj fazi kako bi se pravovremeno organizirala i međudobno podijelila ovlasti.

### 3.2.3. Reakcija

Faza reakcije ili odgovora na krizu obuhvaća razdoblje trajanja krize, a počinje neposredno nakon izbijanja krize. U ovoj fazi djeluje se u cilju smanjenja vjerojatnosti eskalacije krize ili pojave

novih kriza te se poduzimaju mjere naznačene u planovima i pruža neophodna pomoć žrtvama koje je zahvatila kriza (Kešetović i Toth, 2012: 69).

U fazi reakcije ključne su tri stvari – uspostavljanje dobre komunikacije, efektivno i pravovremeno donošenje odluka te kvalitetno upravljanje resursima (Ritchie, 2004: 215; Mazilu i dr, 2012: 291-292). Što se tiče komunikacije, ona mora biti transparentna. Potrebno je izbjegavati manipuliranje podacima jer se jedino na taj način može sačuvati kredibilitet turističke destinacije. Izvještavanje treba biti pravovremeno i poželjno je da jedan dio kriznog tima bude zadužen za komunikaciju s javnošću, a njihova uloga bila bi svakodnevno izvještavati o događajima i odlukama koje se donose. Isto tako, vrlo je važno odmah demantirati lažne vijesti. Mazilu i suradnici upozoravaju kako u komunikaciji s medijima treba izbjegavati fraze poput „ova destinacija je sigurna“ odmah nakon izbijanja krize jer takve izjave potencijalnim turistima mogu zvučati neiskreno (Mazilu i dr, 2012: 292). U ovoj fazi primaran cilj je zadržati reputaciju destinacije, ali i spriječiti stvaranje stigme na području na kojemu je izbila kriza (Huang i dr, 2008: 216).

Donošenje odluka treba biti pravovremeno, ali i koordinirano. Potrebno je uspostaviti kvalitetnu suradnju između svih subjekata koji su zahvaćeni krizom, od zaposlenika u turističkom sektoru, poslodavaca, vladinih agencija, turističkih zajednica, ali i opće javnosti te potencijalnih turista (Ritchie, 2004: 215). U ovoj fazi potrebno je odgovorno upravljati resursima koji su se planski izdvajali za krizne situacije, ali i preusmjeriti ili stvoriti financijska sredstva ukoliko odvojena sredstva za krizne situacije ne bi bila dovoljna za kvalitetan odgovor na krizu.

#### 3.2.4. Oporavak

Oporavak traje sve dok se stanje ne normalizira, odnosno dok se sustav ne vrati u stanje u kojemu je bio prije krize, ukoliko je takva situacija uopće moguća. Kešetović i suradnici razlikuju kratkotrajni i dugotrajni oporavak. Kratkotrajni oporavak se odnosi na „vraćanje vitalnih sistema u minimalne operativne uvjete“ (Kešetović i dr, 2013: 118), dok dugotrajni oporavak traje sve dok se područje zahvaćeno krizom „ne vrati u prethodno stanje, odnosno ne ugradi izvjesne nove elemente koji će utjecati na manju sklonost krizama u budućnosti“ (Kešetović i dr, 2013: 119). U tom smislu, sama kriza se uzima kao pokretač promjena sustava. Nakon krize potrebno je ocijeniti

učinkovitost strategija i odgovora na krizu (Ritchie, 2004: 215) te identificirati lekcije koje će se kasnije ugraditi u nove strategije upravljanja krizama.

U turističkom sektoru, ova je faza usmjerena na povrat povjerenja turista. U ovoj fazi turistički sektor pozornost treba usmjeriti na komunikaciju u vidu prestanka krize u toj destinaciji te prilagođavanju i fleksibilnosti turističke ponude (Mazilu i dr, 2012: 292-293). Najveću ulogu u ovoj fazi ima turistička zajednica koja radi na promociji destinacije objavljivanjem pozitivnih vijesti o destinaciji nakon krize kako bi se povratilo povjerenje turista. Potrebno je razviti dvosmjernu i dugoročnu suradnju s novinarima koji će izvješćivati o stanju u turističkoj destinaciji, izraditi promotivne materijale kao sjećanje na krizu te se pridružiti međunarodnim kampanjama za promociju turizma (ibid.). Najveći marketinški naponi trebali bi biti usmjereni prema državama iz kojih dolazi najveći broj turista te prema susjednim državama (Huang i dr, 2008: 216). Veliku ulogu u vraćanju povjerenja u turističku destinaciju ima i filmska industrija iako je ona moguća samo u dugoročnom vidu oporavka. Dirk Glaesser ipak ističe kako je za brži oporavak u svrhu promocije destinacije moguće koristiti poznate osobe koje će se angažirati u snimanju reklama (2006: 239-240). Na primjer, Turistička zajednica u Hong Kongu je u rujnu 2003. godine, dva mjeseca nakon što je destinacija proglašena sigurnom od epidemije SARS-a, pokrenula kampanju „*Live it, love it*“ u kojoj je glavnu ulogu imao poznati glumac Jackie Chan koji je na nekoliko jezika pozvao turiste da posjete Hong Kong (ibid.).

Turistička ponuda bi u fazi oporavka trebala biti vrlo fleksibilna. Kako bi došlo do što skorijeg oporavka, turistička ponuda trebala bi se istaknuti novim i drugačijim turističkim proizvodima, kreiranjem atraktivnih paketa te promotivnim i privlačnim cijenama (Mazilu i dr, 2012: 293; Glaesser, 2006). McCormick i Omrčen preporučuju uvođenje „klastera“, odnosno “zemljopisne koncentracije međusobno povezanih poduzeća, dobavljača i institucija u određenom području” (McCormick i Omrčen, 2015: 9) kojima bi se umrežili domaći proizvođači i trgovci kako bi domaću robu i usluge plasirali na turističko tržište, a turističku ponudu učinili kvalitetnijom i raznolikijom. Uloga države u prilagodbi turističkog tržišta je u provođenju povlaštene fiskalne politike u turističkom sektoru (Roller, 2003: 196-198). Na taj način pružatelji turističkih usluga mogu sniziti cijene bez da sav teret prilagodbe padne upravo na njihova leđa.

#### 4. DOKUMENTI KOJI UREĐUJU UPRAVLJANJE KRIZAMA U TURIZMU U HRVATSKOJ

Prihodi od turizma u ukupnom hrvatskom gospodarstvu iznose preko 20% te Hrvatska svakako spada u zemlje koje su izrazito turistički orijentirane, a kao takva bi trebala „analizirati stupanj prijetnje životu i zdravlju turista, vlasništvu i ekonomskim interesima turista u sklopu svog državnog teritorija, te razviti nacionalnu strategiju sigurnosti turizma koja uključuje i prevenciju rizika“ (Matika i Gugić, 2007:86). UNWTO je još 1991. godine donio dokument „Preporučene mjere za sigurnost u turizmu“ prema kojemu bi svaka država, koja je turistički orijentirana, trebala imati nacionalnu strategiju sigurnosti u turizmu (UNWTO, 1996). Hrvatska još uvijek nije donijela takvu vrstu strategije s obzirom na to da UNWTO izdaje preporuke koje nisu obvezujuće. Prema tome, u Hrvatskoj ne postoji cjelovit dokument koji obuhvaća mjere za sigurnost u turizmu na jednom mjestu niti postoji usustavljeno i koordinirano upravljanje krizama u turizmu. U Hrvatskoj ne postoje dokumenti poput standardnih operativnih postupaka po vrstama ugroza u turizmu, procjene rizika za imidž destinacije ili planovi odgovora na krizu. Iz tog razloga, u ovome dijelu rada će se analizirati oni dokumenti koji ugrubo ipak uređuju to područje te će se na temelju tih dokumenata prikazati kako je uređeno upravljanje krizama u turističkom sektoru, u onim segmentima u kojima ipak postoji. Ova analiza obuhvatit će strateške dokumente, zakonske akte, javna izvješća i dokumente Procjene rizika od katastrofa za Republiku Hrvatsku (v. Tablica 1).

##### 4.1. Strateški dokumenti i zakonski akti

Prvu Strategiju nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske, Hrvatski sabor donosi 2002. godine. Strategija nacionalne sigurnosti predstavlja konceptualni dokument u kojemu se uređuju stavovi o temeljnim pitanjima nacionalne sigurnosti te kreiraju i provode sustavna institucionalna rješenja, mjere i aktivnosti u pogledu reagiranja na sigurnosne izazove i ugroze države (Hrvatski sabor, 2002). S obzirom na to da je dokument donesen svega nekoliko godina nakon završetka Domovinskog rata u njemu se ističe vojno, obrambeno shvaćanje sigurnosti i zanemaruju se drugi aspekti koje bi nacionalna sigurnost trebala obuhvaćati (Tatalović, 2011). Uz to, glavni ciljevi vanjske politike bili su ulazak u međunarodne organizacije poput Sjevernoatlantskog saveza i Europske unije, pa su sve snage bile usmjerene upravo prema tim ciljevima. U samom dokumentu nigdje se izričito ne spominje turizam, što ni ne čudi jer je u tom periodu udio turizma u BDP-u iznosio 10-15% (Konema.com, 2020). U dokumentu se ističu izazovi, rizici i prijetnje u okruženju

Hrvatske s obzirom na njen geopolitički položaj. Spominje se kako je opasnost od vojnih prijetnji svedena na minimum, a kao realni rizici ističu se terorizam, organizirani kriminal i izbjegličke krize (Hrvatski sabor, 2002). Navedeni rizici neposredno utječu na turizam, ali turizam kao sektor nije istaknut kao važna gospodarska grana.

Prekretnica u poimanju nacionalne sigurnosti u Hrvatskoj je 2017. godina kada Hrvatski sabor donosi novu Strategiju nacionalne sigurnosti, ali i Zakon o sustavu domovinske sigurnosti. Tada su okolnosti bile bitno izmijenjene u odnosu na stanje u kojemu se donosila prva Strategija. Hrvatska je u međuvremenu pristupila Sjevernoatlantskom savezu i Europskoj uniji, uvidjelo se kako za ostvarivanje sigurnosti nisu potrebni samo sigurnosni instrumenti već da treba postojati usklađeno djelovanje na svim područjima razvoja (Hrvatski sabor, 2017a). Kako je i turizam u međuvremenu postao vrlo važna gospodarska grana, s udjelom od 18.9% u BDP-u (MINT, 2017: 43), on se, kao takav, u Strategiji nacionalne sigurnosti eksplicitno navodi čak sedam puta. Kao najveća prijetnja hrvatskom turizmu ističe se terorizam. Napominje se kako je vjerojatnost terorističkog napada u Hrvatskoj niska, ali bi potencijalne posljedice za turistički sektor bile visoke. Uz terorizam, spominju se i klimatske promjene koje bi mogle imati značajan utjecaj na hrvatski turizam (Hrvatski sabor, 2017a). U dokumentu je navedeno kako je nužno očuvati sigurnost društva i pojedinca zbog toga što je Hrvatska na „međunarodnom turističkom tržištu prepoznata kao sigurna država“ (Hrvatski sabor, 2017a), a to je jedan od najvažnijih kriterija za odabir destinacije putovanja.

Zakon o sustavu domovinske sigurnosti mijenja pogled na nacionalnu sigurnost i uspostavlja sustav domovinske sigurnosti kojim bi se na racionalan i učinkovit način uredila koordinirana upotreba resursa radi uklanjanja sigurnosnih rizika. Njime se uređuje područje upravljanja u izvanrednim i kriznim stanjima te se postavlja temelj za izradu strateških dokumenata od važnosti za nacionalnu sigurnost (Hrvatski sabor, 2017b). Taj zakon predstavlja i prvi dokument u kojemu su na državnoj razini definirani pojmovi „kriza“, „rizik“ i „prijetnja“. Uz to, Zakonom se uspostavlja Koordinacija za sustav domovinske sigurnosti, koja uz, do tad već postojeće Vijeće za nacionalnu sigurnost, postaje jedno od ključnih tijela za odgovor na krize koje prijete nacionalnoj sigurnosti, a Vijeće se Zakonom ističe kao središnje tijelo za raspravu i donošenje strateških odluka o pitanjima hrvatske nacionalne sigurnosti. (Hrvatski sabor, 2017b).



Prva strategija u području turizma je Razvojna strategija hrvatskog turizma koju Ministarstvo turizma donosi 1993. godine. U toj Strategiji ističe se kako se turizam u Hrvatskoj nameće kao ključni razvojni činitelj te kako je turistički sektor pogodan za brzu ekonomsku integraciju s Europom (MINT, 1993). Osnovni ciljevi ove Strategije su „obnova, valorizacija i zaštita turističkih potencijala i izgradnja novog identiteta i tržišno repozicioniranje Hrvatske kao jedne od vodećih turističkih zemalja Europe i Mediterana“ (MINT, 1993). Bez obzira na ratno stanje u kojemu se donosi Strategija, u njoj se ne stavlja naglasak na sigurnost, kao čimbenik za privlačenje gostiju, već se ističe kako je strateška prednost Hrvatske prema konkurenciji u izdašnosti turističkih resursa i atrakcija (MINT, 1993).

Hrvatski sabor 2013. godine donosi Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Sigurnost se u Strategiji spominje kao važan faktor kojim će Hrvatska privlačiti potražnju te se osobna sigurnost spominje kao konkurentna prednost Hrvatske kao destinacije. Prvo razvojno načelo razvoja hrvatskog turizma je partnerstvo s brojnim resorima poput civilnog sektora, institucija u sferi zaštite okoliša, kulture, prometa, zdravstva i sigurnosti (Hrvatski sabor, 2013) čime se ističe važnost, ali i otvara mjesto, za suradnju turističkog i sigurnosnog sektora.

#### 4.2. Percepcija rizika u turizmu prema javnim izvješćima SOA-e i procjene rizika za turizam u Hrvatskoj

Sigurnosno-obavještajna agencija od 2014. godine objavljuje javna izvješća u kojima opisuje stanje sigurnosti u Hrvatskoj te u njenom okruženju. U prvom izvješću iz 2014. godine fokus je stavljen na ustroj i područja djelovanja agencije te se ne spominje sigurnost u pojedinim sektorima (SOA, 2014). U izvješćima iz 2015. i 2016. godine hrvatski turistički sektor se ne navodi eksplicitno, iako se navode sigurnosni izazovi u okruženju koji bi mogli utjecati na njega. Primjerice, ističe se kako postoji opasnost od toga da jugoistok Europe postane utočište međunarodnih terorističkih grupa za lakše pozicioniranje u zapadnoeuropskim državama (SOA, 2016: 20-22). Međutim, isto tako se navodi kako je rizik od terorističkog napada na području Hrvatske vrlo nizak, ali da tu mogućnost svakako treba imati u vidu (SOA, 2015; SOA, 2016). Uz to, navodi se kako hrvatski prometni, gospodarski i geografski položaj utječe na prijetnju organiziranog kriminala jer se Hrvatska nalazi na jednom od krakova „balkanske krijumčarske rute“ (SOA, 2015: 13-14; SOA, 2016). Ove prijetnje svakako bi ugrozile sigurnost Hrvatske kao turističke destinacije i narušile njen imidž.

U izvješćima iz 2017. i 2018. godine važnost turističkog sektora počinje se i eksplicitno navoditi. Kao glavna prijetnja turističkom sektoru spominje se terorizam, za koji se i dalje navodi kako je vjerojatnost da se dogodi u Hrvatskoj niska, ali bi mogao imati značajne posljedice za turizam (SOA, 2017; SOA, 2018). Uz to, sve više pažnje pridaje se klimatskim promjenama, masovnim ilegalnim migracijama i organiziranom kriminalu za koji se navodi kako kriminalne skupine dio novca stečenog kriminalnim radnjama „nastoje uložiti u legalne poslove u Republici Hrvatskoj i tako ih 'oprati', pri čemu se posebno ističu pokušaji ulaganja u objekte i poslove u turizmu“ (SOA, 2017: 14-15).

Vlada Republike Hrvatske objavila je Procjene rizika od katastrofa za Republiku Hrvatsku 2015. i 2019. godine. Od ukupno 28 prepoznatih rizika, za obradu je odabrano njih jedanaest te su za svaki rizik navedeni detaljni opisi dva scenarija, scenarij najvjerojatnijeg neželjenog događaja i scenarij događaja s najgorim mogućim posljedicama. Događaji s najgorim mogućim posljedicama, koji bi imali katastrofalne ili značajne posljedice su nuklearne nesreće, potresi i poplave, ali je vjerojatnost da se dogode iznimno mala i mala (Vlada Republike Hrvatske, 2019: 142). Najvjerojatniji neželjeni događaji s katastrofalnim ili značajnim posljedicama su potresi i poplave, s time da je vjerojatnost za poplave iznimno velika, a za potrese mala (Vlada Republike Hrvatske, 2019: 142). U dokumentima se ne pridaje velika važnost turističkom sektoru, bez obzira na to što je on gotovo najvažnija gospodarska grana. Najznačajnije posljedice za gospodarstvo, prema procjenama, izazvali bi potres, složeni rizik potresa i poplava te nuklearne nesreće (Vlada Republike Hrvatske, 2019: 67, 106 i 113). Turizmu se važnost pridaje tek kod rizika ekstremnih temperatura, potresa, požara otvorenog tipa te suša (Vlada Republike Hrvatske, 2015) no nigdje u dokumentima nije navedeno kako ministarstava zadužena za gospodarstvo, financije ili turizam trebaju sudjelovati u upravljanju ovim rizicima i krizama koje bi oni mogli izazvati.

Tablica 1: Prikaz dokumenata korištenih u analizi

Godina	Dokumenti			
	Strateški dokumenti	Zakonski akti	Javna izvješća	Procjene rizika
1993.	Razvojna strategija Hrvatskog turizma			
2002.	Strategija nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske			
2013.	Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine			
2014.			Javno izvješće Sigurnosno–obavještajne agencije (2014)	
2015.			Javno izvješće Sigurnosno–obavještajne agencije (2015)	Procjena rizika od katastrofa za Republiku Hrvatsku
2016.			Javno izvješće Sigurnosno–obavještajne agencije (2016)	
2017.	Strategija nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske	Zakon o sustavu domovinske sigurnosti	Javno izvješće Sigurnosno–obavještajne agencije (2017)	
2018.			Javno izvješće Sigurnosno–obavještajne agencije (2018)	
2019.				Procjena rizika od katastrofa za Republiku Hrvatsku

Izvor: Vlastiti.

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU KRIZAMA U HRVATSKOM TURISTIČKOM SEKTORU NA PRIMJERU KRIZE IZAZVANE NEKONTROLIRANIM ŠIRENJEM KORONAVIRUSA (SARS-CoV-2) KOJI UZROKUJE BOLEST (Covid-19)

Svaka kriza je posebna i svaka se može proučavati zasebno, ali isto tako iz odgovora na svaku pojedinačnu krizu mogu se izvući preporuke i dobre prakse koje se kasnije mogu primijeniti kao odgovori na buduće krize. U ovom dijelu rada, analizirat će se upravljanje krizama u turističkom sektoru u Hrvatskoj u krizi izazvanoj nekontroliranim širenjem koronavirusa (SARS-CoV-2). Ova kriza je zanimljiva zbog toga što se u vrlo kratkom vremenu proširila međunarodnim putevima i zahvatila sve države svijeta. Krize koje su do sada utjecale na hrvatski turistički sektor nisu bile zahvaćale cijeli svijet, a ova je ujedno i najveća kriza u Hrvatskoj nakon Domovinskog rata. Zahvatila je sve pore društva svih država svijeta, a time i sve svjetske turističke destinacije i iz tog razloga zaslužuje punu pozornost i analizu kako bi se na temelju zapažanja iz ove krize identificirale lekcije koje će se moći primijeniti u krizama u budućnosti.

### 5.1. Definiranje uzorka i opis tijeka istraživanja

Prema Ole Holstiju četiri su referentne razine analize kriza - država, organizacija, grupa i pojedinac (Kešetović i Toth, 2012: 29-31). Temeljna razina analize ovoga istraživanja je razina države, ali su podatci prikupljeni i na nižim razinama, među organizacijama i udruženjima, kako bi se slaganjem mozaika dobio uvid u širu sliku cijelog turističkog sektora. Podatci su prikupljeni pojedinačno, ali se zaključci izvode kumulativno te induktivno jer se podatci dobiveni na nižoj razini poopćavaju na razinu cijeloga sektora. Analitički okvir u kojemu će se analizirati podatci po institucijama su, u trećem poglavlju već navedene, faze upravljanja krizama.

Uzorkovanje ispitanika započelo je namjerno i selektivno. Započelo se od četiri temeljne razine analize, a zatim se nastavilo referencijalno, metodom lavine. Četiri temeljne razine od kojih je krenulo uzorkovanje su Ministarstvo turizma, kao središnja institucija zadužena za upravljanje krizama u turizmu; Hrvatska turistička zajednica, kao najveći promotor hrvatskog turizma; Nacionalni park „Plitvička jezera“, kao predstavnik turističkih atrakcija i Hotel Westin Zagreb, kao predstavnik poslodavaca u turizmu. Od svakog ispitanika tražila se preporuka za daljnje ispitanike i tako se do ostalih ispitanika dolazilo metodom lavine. Ispitanicima su, od sredine svibnja do početka lipnja 2020. godine, mrežnim putem proslijeđeni standardizirani upitnici (v. Prilog) kako bi varijacije odgovora proizlazile iz gledišta ispitanika, a ne iz instrumenata

istraživanja (Burnham i dr, 2006: 220). Do početka lipnja pristiglo je ukupno sedam odgovora i to do sljedećih institucija - Hrvatska turistička zajednica (HTZ), Institut za turizam, Udruga hrvatskih putničkih agencija (UHPA), Udruga poduzetnika u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH), Turistička agencija UNILINE, Nacionalni park "Plitvička jezera" i Westin Zagreb Hotel. Iz Ministarstva turizma nije pristigao ispunjen upitnik, ali su odgovorili kako se sve mjere, koje su donosili vezano uz krizu izazvanu širenjem koronavirusa, mogu pronaći na njihovim mrežnim stranicama pa je tako baza podataka za analizu mjera vezanih uz djelovanje Ministarstva bila njihova mrežna stranica (Mint.gov.hr, 2020a).

## 5.2. Rezultati i analiza provedenog istraživanja

Prema procjenama UNWTO-a, analizama svjetskog, ali i hrvatskog turističkog sektora, očekivala se rekordna turistička godina svugdje u svijetu pa tako i u Hrvatskoj (Htz.hr, 2020; Mint.gov.hr, 2020d; Unwto.org, 2020). Čak su i podatci za prve mjesece u 2020. godini bili obećavajući (Htz.hr, 2020), no onda je izbila kriza. Kriza izazvana širenjem koronavirusa započela je krajem 2019. godine u kineskom gradu Wuhanu iz kojega se do sredine siječnja 2020. godine proširila po Europi, a prvi slučaj zaraze u Hrvatskoj je zabilježen 25. veljače. Slični scenariji predviđeni su i u već spomenutim Procjenama rizika od katastrofa za Republiku Hrvatsku. U najvjerojatnijem neželjenom događaju predviđeno je kako bi epidemija mogla trajati devet tjedana, a od komplikacija bi moglo umrijeti 860 osoba te bi smrtnost svih oboljelih osoba bila 0.01%, dok bi u događaju s najgorim mogućim posljedicama u devet tjedana umrlo 2580 osoba i tada bi smrtnost svih oboljelih osoba iznosila 0.2% (Vlada Republike Hrvatske, 2019: 41). Predviđeno je kako bi epidemija u najvjerojatnijem neželjenom događaju na gospodarstvo utjecala umjereno, dok bi u događaju s najgorim mogućim posljedicama imala značajne posljedice za gospodarstvo (ibid: 43).

Krajem siječnja 2020. godine u Hrvatskoj je aktiviran Krizni stožer Ministarstva zdravstva, a Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske aktiviran je sredinom veljače. Fazu pripravnosti, u odgovoru na širenje epidemije, zdravstveni sustav odradio je uspješno određivanjem mjera i uputa za postupanje (Mikac, 2020). No primarni cilj ovoga rada nije opis odgovora zdravstvenog sustava, već opis toga kako se, u fazama prevencije, pripravnosti i reakcije, snašao hrvatski turistički sektor.

Tablica 2: Usporedba preporučenih mjera i njihove primjene u hrvatskom turističkom sektoru u krizi izazvanoj koronavirusom

	Preporuke literature	Hrvatski turistički sektor u krizi izazvanoj nekontroliranim širenjem koronavirusa
Prevenција	Identifikacija i analiza opasnosti i rizika	Da
	Analiza posljedica	Da
	Procjene rizika i matrice	Da
	Izrada scenarija	Da
	Mjere za upravljanje rizicima	Djelomično
	Redovite revizije planova	Da
	Popis ključnih kontakata	Da
	Uspostava centara za hitne situacije	Ne
Pripravnost	Uvježbani scenariji za krizne situacije	Ne
	Spremnost na reakciju	Djelomično
	Uvezane službe ranog upozoravanja s drugim nadležnim službama	Da
	Razmjena informacija	Da
	Koordinacija viših i nižih razina u sektoru	Da
	Oformljavanje predkrizne radne skupine	Da
Reakcija	Uspostavljanje dobre komunikacije	Unutar sektora
	Efektivno i pravovremeno donošenje odluka	Ne
	Kvalitetno upravljanje resursima	Da
	Izbjegavanje manipulacije podacima	Da
	Zadržavanje reputacije destinacije	Da
Oporavak	Povrat povjerenja turista	Tek slijedi
	Prilagođavanje turističke ponude	
	Objavlјivanje pozitivnih vijesti	
	Evaluacija odgovora na krizu	
	Identifikacija lekcija	

Izvor: Vlastiti.

### 5.2.1. Prevencija

Krize se najučinkovitije preveniraju kontinuiranim praćenjem rizika, ne samo u bližem već i u daljem okruženju jer se rizici, kao što je pokazala ova kriza, vrlo lako mogu prelići na hrvatski turistički sektor. Veliku ulogu u ovoj fazi ima Sigurnosno-obavještajna agencija koja prati i bilježi rizike u bližem i daljnjem okruženju Hrvatske. Uz već spomenute Procjene rizika od katastrofa za Republiku Hrvatsku, (Vlada Republike Hrvatske, 2015 i 2019) na razini Ministarstva turizma Republike Hrvatske postoji Strategija upravljanja rizicima kojom se prate strateški i operativni rizici, a sama svrha Strategije je pomoći u ostvarivanju ciljeva, misije i vizije Ministarstva kroz upravljanje prijetnjama (MINT, 2018: 4). Strategijom se osigurava da se “okvir za utvrđivanje, procjenu, postupanje, praćenje i izvještavanje o rizicima iskomunicira i razumije na svim razinama Ministarstva” (MINT, 2018: 8) te se njome uspostavlja koordinacija upravljanja rizicima. Ciklus upravljanja rizicima sastoji se od četiri faze, a one su “utvrđivanje rizika, procjena rizika, postupanje po rizicima i praćenje i izvješćivanje o rizicima” (MINT, 2018: 8). Strategijom se također, definiraju odgovornosti u kreiranju planova postupanja koje utvrđuju pomoćnici ministra, glavni tajnik Ministarstva, rukovoditelji samostalnih ustrojstvenih jedinica i koordinatori za rizike u ustrojstvenoj jedinici. Oni se sastaju jednom mjesečno ili kada se primijeti izuzetno značajan rizik kako bi donijeli odluke o „mjerama za smanjivanje izloženosti riziku, o rokovima i osobama koje će biti odgovorne za izvršenje potrebnih radnji“ (MINT, 2018: 14). Međutim, nigdje nije navedeno kakve se mjere mogu donositi i nema dokumenta u kojemu su integrirane identificirane lekcije nekih prijašnjih kriza pa ostaje upitno o kakvim se točno mjerama radi. Uz to, kada je u ovoj krizi počela faza reakcije, bilo je primjetno kako je djelovanje, bez obzira na to što postoje okvirni planovi, ipak bilo neujednačeno. Razina upravljanja rizicima je odličan prvi korak, ali na tome se ne smije stati jer i dalje nedostaju planovi postupanja u situaciji kada izbije kriza.

Ono što je pokazalo ovo istraživanje je i to da na razini Ministarstva postoje procjene rizika, ali ne i planovi, a situacija na nižim razinama u sektoru je znatno lošija. Od ukupno sedam institucija koje su pristupile istraživanju, tek u dvije institucije postoje dokumenti u kojima su definirani rizici i okviran plan postupanja u kriznim situacijama. Prema podacima dobivenim iz upita o prijašnjim krizama s kojima se sektor, ali i njihova institucija, suočio situacija je poražavajuća. Većina odgovora bila je da su u prijašnjim krizama „čekali da se kriza riješi sama od sebe“, ali „kako je ova kriza posebna i potpuno nepredvidiva, očekuju pomoć države“. Stoga niti ne čudi kako ne postoje planovi djelovanja jer se u prijašnjim krizama situacija nije pratila,

djelovanja se nisu bilježila pa niti ne postoje identificirane lekcije iz kojih će se učiti u budućnosti. Ovaj odgovor upućuje na to da sektor nije spreman, a niti sposoban za suočavanje s krizama. Međutim, ovdje svakako treba istaknuti Udrugu hrvatskih putničkih agencija koja ima detaljno definirane planove postupanja, krizne timove i kontakte za komunikaciju u krizama te svakako može služiti kao primjer ostalim institucijama u sektoru.

Na razini prevencije, preporuka literature je i uspostava centara za hitne situacije. Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske za turističke sezone 2018. i 2019. godine formiralo je „Stožer za provedbu mjera sigurnosti tijekom turističke sezone“. Glavni cilj osnivanja Stožera bilo je koordinirano i usklađeno postupanje policijskih i drugih nadležnih tijela zaduženih za sigurnost tijekom turističke sezone. Policijski službenici u Stožeru su surađivali s Ministarstvom obrane, SOA-om, VSOA-om, Ministarstvom poljoprivrede, Ministarstvom financija te Ministarstvom mora, prometa i infrastrukture, a bili su umreženi i s vatrogascima i Hrvatskom gorskom službom spašavanja (Radić, 2019). Ovaj oblik koordiniranog djelovanja različitih institucija svakako je pohvalan i trebao bi se nastaviti provoditi, ali se postavlja pitanje zašto se nije aktivirao i u ovoj krizi.

### 5.2.2. Pripravnost

U fazi pripravnosti već bi trebali postojati uvježbani scenariji djelovanja, uvezene službe ranog upozoravanja s drugim nadležnim službama, resursi bi trebali biti spremni za korištenje, krizni timovi obučeni, trebala bi postojati intenzivna razmjena informacija te oformljena predkrizna radna skupina (Kešetović i Toth, 2012: 69; Ritchie, 2004: 674). Prema podacima prikupljenim upitnikom, gotovo sve institucije počele su se pripremati na reakciju i prije proglašenja pandemije koronavirusa. S obzirom na to da se kontinuirano pratilo stanje na Dalekom istoku, kao jedom od značajnijih eminentnih područja za hrvatsko turističko tržište, i kako su turisti iz tih zemalja počeli otkazivati rezervacije, shvatilo se kako je situacija prilično ozbiljna i kako je potrebno pripremati odgovor na moguću buduću krizu.

Dana 3. veljače 2020. godine ministar turizma Gari Capelli uputio je poruku kako Vlada Republike Hrvatske, ali i Ministarstvo turizma, pažljivo prate događaje vezane uz koronavirus, kako u Kini tako i u bližem okruženju te kako su spremni ponuditi odgovor (Mint.gov.hr, 2020c). Mjesec dana kasnije ministar se sastao s predstavnicima Hrvatske turističke zajednice,



predstavnicima hotelijera, putničkih agencija, Hrvatske obrtničke komore, Sektora za turizam Hrvatske gospodarske komore s ciljem koordinacije i prijenosa najvažnijih informacija o situaciji vezanoj uz koronavirus (Mint.gov.hr, 2020b).

Situacija s koronavirusom je cijelo vrijeme bila u potpunosti neizvjesna i time stvarala pomutnju oko načina djelovanja. Međutim, ono što je važan nalaz ovog istraživanja i što je, uz nepostojanje planova, ipak dovelo do kakve-takve spremnosti na djelovanje je to da je turistički sektor, i bez krize, prilično dobro premrežen te postoji konstantna komunikacija među glavnim institucijama. Svi ispitanici potvrdili su da, (neki više puta dnevno, a neki više puta tjedno) komuniciraju i s višim i nižim razinama te su način suradnje ocijenili vrlo dobrim i odličnim na skali od jedan do pet. U hrvatskom turističkom sektoru postoji niz udruga preko kojih poslodavci u turizmu ostvaruju komunikaciju s Ministarstvom. Neke od njih su Udruga hrvatskih putničkih agencija (UHPA), Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH), Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela (OMH), Kamping udruženje Hrvatske (KUH), Udruga privatnih iznajmljivača Zagreb (UPIZ) i Hrvatska udruga turizma (HUT). Uz njih, važnu ulogu u komunikaciji i praćenju stanja u sektoru ima i Institut za turizam te Sektor za turizam unutar Hrvatske gospodarske komore (HGK), ali i Hrvatska turistička zajednica s turističkim uredima diljem Hrvatske i inozemstva.

### 5.2.3. Reakcija

Turistički sektor posebno je osjetljiv na krize ako dođe do narušavanja imidža destinacije (Avraham i Ketter, 2017), stoga je u fazi reakcije najvažnije uspostavljanje dobre komunikacije, efektivno i pravovremeno donošenje odluka te kvalitetno upravljanje resursima (Ritchie, 2004: 215; Mazilu i dr, 2012: 291-292) kako ne bi došlo do eskalacije situacije u kojoj bi se narušio imidž destinacije. Prema riječima jednog od ispitanika, hrvatski turistički sektor u odgovor na ovu krizu ušao je „konfuzno“. Stanje se počelo pratiti na vrijeme i ne može se osporiti da je reakcija sektora bila pravovremena, ali ona nije bila koordinirana s ostalim sektorima. Kada je broj oboljelih od koronavirusa u Hrvatskoj počeo rasti, u samom početku odgovora na krizu kada je Hrvatska zatvorila granice s drugim državama, turistički sektor nije djelovao koordinirano s ostalim sektorima. Naravno da je u tom trenutku jedini cilj bio zaustavljanje širenja virusa, ali izostalo je planiranje sljedećih koraka u odgovoru na krizu.

Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske 18. ožujka 2020. godine donio je odluku da se u ponoć 19. ožujka zatvaraju granični prijelazi s drugim državama (Civilna-zastita.gov.hr, 2020) i sve do kraja svibnja bilo je nejasno kako se prilagoditi novonastaloj situaciji i kada planirati otvaranje hotela i ugostiteljskih objekata. U tom periodu izostala je komunikacija između sektora te poslodavci u turizmu nisu znali kako se prilagoditi. S vremenom se komunikacija Stožera civilne zaštite i Ministarstva turizma počela usklađivati te je donesen cijeli niz mjera i preporuka za odgovor na ovu krizu (Mint.gov.hr, 2020e), a ostale razine sektora mogle su se, prema tim mjerama, prilagoditi novonastaloj epidemiološkoj situaciji. Sredinom svibnja Stožer civilne zaštite prešutno je otvorio granice uz poruku kako u Hrvatsku mogu ući oni koji „imaju neki poslovni razlog“ (Koretić i Krnić, 2020) i sve do kraja svibnja nije bilo u potpunosti jasno jesu li granice otvorene i što se može očekivati. Tek kada je 21. svibnja objavljeno da turisti koji imaju rezerviran smještaj u Hrvatskoj mogu slobodno prijeći granicu (Mint.gov.hr, 2020f), turistički sektor započeo je s djelatnostima oko prihvata turista i s pozivnim kampanjama.

Veliku ulogu u održavanju vidljivosti i privlačenju pozornosti, u razdoblju kada su granice bile zatvorene, odigrala je Hrvatska turistička zajednica. Osmislili su komunikacijski koncept pod oznakom *#CroatiaLongDistanceLove* pod kojim su, putem društvenih mreža, promovirali prirodne ljepote, aktivni turizam i kulturu Hrvatske kao turističke destinacije s ciljem održavanja vidljivosti, ali i poticanja dolazaka turista u Hrvatsku čim dođe vrijeme za planiranje putovanja (Mint.gov.hr, 2020g). Krajem svibnja, kada je donesena odluka o otvaranju granica, započeli su intenzivnu pozivnu promotivnu kampanju za turiste u bližem okruženju s porukom "*The Vacation You Deserve Is Closer Than You Think*" (Odmor koji zaslužujete bliži je nego mislite) te komunikacijsku platformu za dalje emitivno tržište s porukom "*Enjoy The View from Croatia*" (Uživaj u pogledu iz Hrvatske) kako bi se održala vidljivost destinacije (Mint.gov.hr, 2020h). Ovdje je još bitno istaknuti i Udrugu hrvatskih putničkih agencija koja je od početka same krize bila na raspolaganju svojim članovima, ali i cijelom turističkom sektoru. Konstantnim istupima u medijima aktivno su zastupali interese turističkog sektora kroz pokretanje inicijativa na iznalaženju konkretnih i učinkovitih mjera i rješenja kako bi pomogli u oporavku i nastavku poslovanja nakon krize.

Faza reakcije u ovome trenutku (sredina lipnja 2020.) još nije gotova. S obzirom na nepredvidivost situacije i moguće ponovno stvaranje žarišta širenja koronavirusa, potrebno je balansirati između epidemioloških mjera i iznalaženja rješenja za obnovu gospodarstva kroz

turistički sektor. Stoga je potrebno jačanje dijaloga s državnim institucijama, posebno Stožerom civilne zaštite, i ostalim dionicima na efikasnoj provedbi politike oporavka turizma i cjelokupnog hrvatskog gospodarstva.

#### 5.2.4. Oporavak

Oporavak turističkog sektora od krize izazvane širenjem koronavirusa je za sada još uvijek daleko i svakako će ovisiti o ostatku mjera koje će se donositi u fazi reakcije. Sada su granice otvorene, turisti se propuštaju uz mjere epidemiologa, ali nitko ne može garantirati da će se turisti stvarno držati tih mjera pa treba ostati oprezan. Također, stavlja se naglasak na domaćim turistima, ali je u Hrvatskoj velik broj građana morao prisilno otvarati godišnje odmorne te je pitanje hoće li si moći priuštiti ljetovanja, što oporavak čini još neizvjesnijim.

Ono što je posebno važno napraviti u fazi oporavka je povrat povjerenja turista, prilagođavanje turističke ponude, promocija destinacije objavljivanjem pozitivnih vijesti, evaluacija učinkovitosti strategija i odgovora na krizu i zadnje, a možda i najvažnije, identifikacija lekcija i integrirano djelovanje između sektora. Hrvatskoj pak, ide u prilog situacija u okruženju zato što su njeni najbliži turistički konkurenti, Italija i Španjolska, u puno lošijoj epidemiološkoj situaciji i velik broj turista koji su imali rezerviran smještaj u tim destinacijama preusmjerio je rezervacije u Hrvatsku (Ispitanici u istraživanju). Uz to, najveći broj turista koji dolazi u Hrvatsku putuje automobilom, što Hrvatskoj u ovoj situaciji ide u prilog jer je dobar dio avio prometa zaustavljen (ibid.). Ovdje je još važno napomenuti kako Hrvatska u ovom trenutku, na međunarodnoj razini, slovi kao „*korona free*“ destinacija. Prema utjecajnom američkom časopisu Forbes, čak tri hrvatska grada dobila su mjesto na ljestvici od “20 najsigurnijih i najboljih europskih destinacija za *post korona* putovanja i turizam“ (Poslovni.hr, 2020).

## 6. ZAKLJUČAK

Udio turizma u BDP-u Hrvatske iznosi preko 20%, a iz podataka prikazanih u prvom poglavlju izvode se zaključci da se uglavnom oslanja na inozemne turiste, dva sezonska ljetna mjeseca te četiri županije. Ovdje valja podsjetiti da je turistička potražnja vrlo elastična što znači da turisti, poglavito inozemni, kojih je u Hrvatskoj mnogo više nego domaćih, neće doputovati u Hrvatsku ukoliko vremenske prilike nisu povoljne, a posebno u kriznim situacijama. Isto tako treba se sagledati i turistička ponuda koja je bitnije vidljiva u samo četiri županije. Kako smo prethodno definirali, turistička ponuda je neelastična te statična, ali može se razviti i u drugim područjima osim primorskih. Stoga treba poticati razvoj turizma i u kontinentalnom dijelu Hrvatske te u drugim mjesecima osim ljetnih. Ono što je vrlo važno naglasiti je i to da ovi problemi nisu problemi turističkog sektora već ukupnog hrvatskog gospodarstva koje se ne bi smjelo bazirati na ovako osjetljivoj djelatnosti, ali sve dok je situacija takva kakva je, potrebno je znati kvalitetno upravljati krizama u turističkom sektoru.

Najveći izazov u ovom istraživanju bio je sastaviti elemente upravljanja krizama u Hrvatskoj zašto što ono nije definirano, a još veći problem bio je fazni koncept upravljanja krizama primijeniti na turistički sektor u krizi izazvanoj koronavirusom. Time je potvrđena i glavna hipoteza istraživanja. Stoga je prvi zaključak, a ujedno i preporuka, kako bi Hrvatska trebala donijeti nacionalnu strategiju sigurnosti u turizmu te u Strateški plan razvoja turizma uvrstiti tijelo za upravljanje krizama. Potrebno je stvoriti cjelovit sustav upravljanja krizama koji je „sveobuhvatan u razmatranju, integralan u uključivanju te fleksibilan u djelovanju“ (Mikac, 2020).

Kriza izazvana širenjem koronavirusa pokazala je kako su odgovori na krizu bili nekoordinirani upravo zbog toga što sustav nije cjelovit. Na samom početku faze reakcije postojala je neusklađenost zbog koje je kvalitetna reakcija bila zakašnjela. Pokazalo se kako za odgovor nije dovoljan samo turistički sektor već bi on trebao biti umrežen s ostalim državnim službama poput Ministarstva unutarnjih poslova, Ministarstva obrane, SOA-e, Ministarstva financija te Ministarstvom mora, prometa i infrastrukture. Tek ovakav oblik koordiniranog djelovanja različitih institucija mogao bi polučiti bolje rezultate. Hrvatska primjenjuje ovakav oblik odgovora na sigurnosne izazove unutar turističke sezone kroz „Stožer za provedbu mjera sigurnosti tijekom turističke sezone“ i da je kriza izbila koji mjesec kasnije, ovaj Stožer bi već bio aktivan. Međutim,

kriza je izbila ranije, ali nije bilo koordiniranog djelovanja, stoga je potrebno razmotriti ovaj oblik odgovora i van same turističke sezone.

Nadalje, ovo istraživanje pokazalo je kako u hrvatskom turističkom sektoru postoje procjene rizika, analize posljedica, scenariji događaja, pa čak i popis ključnih kontakata i osoba koje bi trebale biti odgovorne za donošenje mjera u odgovoru na krizu, ali u samoj reakciji nije primijećeno kako se oni i koriste. To je pokazalo kako se na krize u hrvatskom turističkom sektoru odgovara reaktivno, dok proaktivna reakcija izostaje. Valja podsjetiti kako je kriza izazvana koronavirusom bila najavljena i kako je bilo dovoljno vremena za revidiranje planova i pripremu za reakciju. U tome je uspješan bio zdravstveni sektor, ali ostali su zanemareni i djelovanje nije bilo koordinirano. Uz to, jasno je i da je širenje koronavirusa bilo nepredvidivo, ali to ne znači da „trebamo čekati da kriza prođe sama od sebe“ i ne planirati, već upravo suprotno, pripremiti se za što kvalitetniji odgovor i oporavak nakon krize. Potrebno je planirati, koristiti planove i resurse koje imamo, ali i revidirati planove i prilagođavati ih situaciji. U tom djelu svakako treba pohvaliti reakciju Hrvatske turističke zajednice koja je proaktivnim djelovanjem u krizi, gotovo školski, odradila promociju Hrvatske kao destinacije te Udrugu hrvatskih putničkih agencija koja je uspješno komunicirala situaciju s medijima i ostalim akterima u turističkom sektoru. Reakcija turističkog sektora nakon otvaranja granica bila je zadovoljavajuća, ali samo zato što su najvažniji akteri u sektoru i inače snažno povezani i u konstantnoj komunikaciji, ali na to se u krizama ne smije oslanjati, već je potrebno imati planove, koristiti ih i prilagođavati.

Kao što je naznačeno u drugom poglavlju, kriza predstavlja opasnost, ali i priliku. Iz kriza se puno toga može naučiti ako se sustavno prati i bilježi tijekom postupanja iz kojeg se kasnije mogu identificirati lekcije koje služe za učenje. Ono što se u krizi identificira kao problematično, potrebno je detaljno analizirati i uvrstiti u već postojeće planove ili kreirati nove, kako bi se na buduće krize odgovorilo uspješnije. Stoga, ulaganje u sigurnost stvaranjem cjelovitog sustava upravljanja krizama ne treba gledati kao na trošak, već kao investiciju za buduće uspješnije suočavanje s novim sigurnosnim izazovima. I ovim istraživanjem došlo se do vrijednih spoznaja o izazovima upravljanja krizama koje mogu služiti za nastavak istraživanja o tome kako se Hrvatska priprema i djeluje u slučaju kriza u turističkom sektoru. Istraživanje je stoga, opravdalo svoju glavnu svrhu i cilj.

Kriza izazvana širenjem koronavirusa još uvijek traje, a oporavak će ovisiti o uspješnom ili manje uspješnom odgovoru. Za kraj, parafrazirajući Thomasa Hobbesa, nameće se zaključak da će potpun oporavak hrvatskog turističkog sektora od krize biti gadan, brutalan i dug, ali učimo iz ove krize i primjenjujmo identificirane lekcije na neke buduće krize.

## 7. LITERATURA

### Članci

Ali i dr. (2018) Post-terrorism image recovery of tourist destination: a qualitative approach using Fuzzy-VIKOR. *Journal of Tourism Analysis*. 25(2): 129-153.

Avraham, Eli i Ketter, Eran (2017) Destination marketing during and following crises: combating negative images in Asia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 34(6), 709-718.

Bagarić i dr. (2019) Značaj percepcije osobne sigurnosti u turističkoj destinaciji s aspekta mladih turista. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*. 7(1): 209-221. <https://hrcak.srce.hr/219988> Pristupljeno 9. travnja 2020.

Ban, Ivo i Borković-Vrtiprah, Vesna (1997) Položaj Hrvatske na Europskom turističkom tržištu. *Tourism and hospitality management*. 3(2): 209-224.

Bušljeta Tonković, Anita (2014) Suvremeni terorizam – globalna sigurnosna prijetnja i/ili oblik antiglobalizacijskoga djelovanja. *Mostariensia: časopis za društvene i humanističke znanosti*. 18(1-2): 277-292.

Huang, Yu-Chin i dr. (2008) Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters: A Case Study from Taiwan. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 23(2-4): 203-221. [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v23n02\\_16](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v23n02_16) Pristupljeno 18. travnja 2020.

Korać, Dragan (2010) Obavještajni ciklus u obavještajnim agencijama. *Kriminalističke teme*. 10(1-2): 69-78.

Kozić, Ivan (2013) Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj? *Ekonomski vjesnik*. 26(2): 470-479.

Leiper, Neil (1979) The Framework of Tourism: Towards a Definition of. Tourism, Tourist, and the Tourist Industry. *Annals of Tourism Research*. 6(4):390-407.

Marić, Kristijan i dr. (2017) Analiza turističkih pokazatelja i sigurnost u turizmu Republike Hrvatske te mogućnosti jačanja konkurentnosti hrvatskog turizma nakon ulaska u Europsku uniju. *Obrazovanje za poduzetništvo*. 7(1): 301-318. <https://hrcak.srce.hr/183510> Pristupljeno 9. travnja 2020.

Martens, Hanno Michail i dr. (2016) Crisis Management in Tourism – A Literature Based Approach on the Proactive Prediction of a Crisis and the Implementation of Prevention Measures. *Athens Journal of Tourism*. 3(2): 89-102.

- Mikulić, Josip i dr. (2018) Strategic crisis management in tourism: An application of integrated risk management principles to the Croatian tourism industry. *Journal of Destination Marketing & Management*. 7: 36-38.
- McCormick, Janice i Omrčen, Tamara (2015) Može li turizam oživjeti Hrvatsku ekonomiju? *Acta Economica Et Turistica*. 1(1): 5-15.
- Mazilu, Mirela i dr. (2012) Crisis Management in Tourism. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*. <http://www.quaestus.ro/en/wp-content/uploads/2012/02/mazilu-marinescu-bala-dragomir.pdf> Pristupljeno 18. travnja 2020.
- Ritchie, Brent W. (2004) Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*. 25(6): 669-683.
- Santana, Gui (2004) Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4): 299-321.
- Strelec, Dorotea (2019) Sigurnost i turizam u Hrvatskoj. *Forum za sigurnosne studije*. 3(3): 93-115. <https://hrcak.srce.hr/236099> Pristupljeno 20. travnja 2020.
- Sönmez, Sevil i dr. (1999). Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*. 38(1):13-18.
- Tatalović, Siniša (2011) Treba li Hrvatskoj nova strategija nacionalne sigurnosti? *Političke analize* 2(6): 34-37.
- Vuković, Ivan (2006) Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj uniji i implikacije na Hrvatsku. *Tourism and Hospitality Management*. 12(1): 35-55.

Članci iz *online* časopisa, novina i portala

- Koretić, Dora i Krnić, Ivana (2020) HRVATSKA PREŠUTNO OTVORILA GRANICE PRIJE ČETIRI DANA! Turisti mogu slobodnu ući, na ulazu u zemlju dobit će samo jedan papir. *Jutarnji.hr*. 13. svibnja. <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/hrvatska-presutno-otvorila-granice-prije-cetiri-dana-turisti-mogu-slobodnu-uci-na-ulazu-u-zemlju-dobit-ce-samo-jedan-papir/10301308/> Pristupljeno 12. lipnja 2020.
- Mikac, Robert (2020) Kako Hrvatska upravlja krizama u kojima se našla? *Političkamisao.com*. 31. ožujka. <http://politickamisao.com/kako-hrvatska-upravlja-krizama-u-kojima-se-nasla/> Pristupljeno 11. lipnja 2020.



Poslovn.hr (2020) Forbes uvrstio tri hrvatska grada među najsigurnije europske destinacije za odmor. *Poslovn.hr*. 2. lipnja. [https://www.poslovn.hr/hrvatska/forbes-uvrstio-tri-hrvatska-grada-u-top-20-najboljih-europskih-destinacija-za-post-korona-odmor-4235231?utm\\_source=Facebook&utm\\_medium=Status&utm\\_content=4235231&utm\\_campaign=FB+page+statusi&fbclid=IwAR1s5RKKsK794K2p3VRMjMrux3R0UvWuj55kiVbBKSEjnfU nmFn8SJOsPQ0](https://www.poslovn.hr/hrvatska/forbes-uvrstio-tri-hrvatska-grada-u-top-20-najboljih-europskih-destinacija-za-post-korona-odmor-4235231?utm_source=Facebook&utm_medium=Status&utm_content=4235231&utm_campaign=FB+page+statusi&fbclid=IwAR1s5RKKsK794K2p3VRMjMrux3R0UvWuj55kiVbBKSEjnfU nmFn8SJOsPQ0) Pristupljeno 12. lipnja 2020.

Radić, Nikolina (2019) JESTE LI ZNALI? U ljetnom stožeru policije prate sve brodove na Jadranu i sva (ne)djela vezana uz turiste. *Riportal.net.hr*. 20. lipnja. <https://riportal.net.hr/video-jeste-li-znali-u-ljetnom-stozeru-policije-prate-sve-brodove-na-jadranu-i-sva-nedjela-vezana-uz-turiste/> Pristupljeno 8. travnja 2020.

TheStar.com (2020) How SARS impacted tourism. *TheStar.com*. 20. siječnja. <https://www.thestar.com.my/news/nation/2020/01/29/how-sars-impacted-tourism> Pristupljeno 8. travnja 2020.

Zastita.info (2019) Od 1. siječnja DUZS i službeno pod MUP-om. *Zastita.info*. 2. siječnja. <http://zastita.info/hr/novosti/od-1.-sijecnja-duzs-i-sluzbeno-pod-mup-om,25524.html> Pristupljeno 8. travnja 2020.

## Dokumenti

Hrvatski sabor (2002) Strategija nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske. *Narodne novine* 32/2002-692. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_03\\_32\\_692.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_03_32_692.html) Pristupljeno 29. svibnja 2020.

Hrvatski sabor (2013) Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. *Narodne novine* 55/2013-1119. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html) Pristupljeno 29. svibnja 2020.

Hrvatski sabor (2017a) Strategija nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske. *Narodne novine* 73/2017-1772. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_07\\_73\\_1772.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_07_73_1772.html) Pristupljeno 29. svibnja 2020.

Hrvatski sabor (2017b) Zakon o sustavu domovinske sigurnosti. *Narodne novine* 108/2017-2489. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_11\\_108\\_2489.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_11_108_2489.html) Pristupljeno 29. svibnja 2020.

Hrvatski sabor (2019a) Zakon o Državnom inspektoratu. *Narodne novine* 115/18. <https://www.zakon.hr/z/298/Zakon-o-Dr%C5%BEavnom-inspektoratu> Pristupljeno 8. travnja 2020.

Hrvatski sabor (2019b) Zakon o policiji. *Narodne novine* 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16, 66/19. <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji> Pristupljeno 8. travnja 2020.

MINT (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske) (1993) Razvojna strategija hrvatskog turizma. *Narodne novine* 113/1993-2184. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993\\_12\\_113\\_2184.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993_12_113_2184.html) Pristupljeno 29. svibnja 2020.

MINT (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske) (2017) Turizam u brojkama 2016. [https://htz.hr/sites/default/files/2018-08/HTZ%20TUB%20HR\\_%202017%20FINAL.pdf](https://htz.hr/sites/default/files/2018-08/HTZ%20TUB%20HR_%202017%20FINAL.pdf) Pristupljeno 29. svibnja 2020.

MINT (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske) (2018) Strategija upravljanja rizicima. [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/181115\\_Strategija\\_upravlj\\_rizicima.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/181115_Strategija_upravlj_rizicima.pdf) Pristupljeno 10. lipnja 2020.

MINT (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske) (2019) Turizam u brojkama 2018. [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/HTZ%20TUB%20HR\\_%202018%20\(004\).pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/HTZ%20TUB%20HR_%202018%20(004).pdf) Pristupljeno 8. travnja 2020.

SOA (Sigurnosno obavještajna agencija) (2014) Javno izvješće 2014. [https://www.soa.hr/files/file/JAVNI-DOKUMENT\\_web.pdf](https://www.soa.hr/files/file/JAVNI-DOKUMENT_web.pdf) Pristupljeno 8. travnja 2020.

SOA (Sigurnosno obavještajna agencija) (2015) Javno izvješće 2015. <https://www.soa.hr/files/file/Javno-izvjesce-2015.pdf> Pristupljeno 30. svibnja 2020.

SOA (Sigurnosno obavještajna agencija) (2016) Javno izvješće 2016. <https://www.soa.hr/files/file/Javno-izvjesce-2016.pdf> Pristupljeno 30. svibnja 2020.

SOA (Sigurnosno obavještajna agencija) (2017) Javno izvješće 2017. <https://www.soa.hr/files/file/Javno-izvjesce-2017.pdf> Pristupljeno 30. svibnja 2020.

SOA (Sigurnosno obavještajna agencija) (2018) Javno izvješće 2018. <https://www.soa.hr/files/file/Javno-izvjesce-2018.pdf> Pristupljeno 30. svibnja 2020.

Vlada Republike Hrvatske (2015) Procjena rizika od katastrofa za Republiku Hrvatsku. [https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/DOKUMENTI\\_PREBACIVANJE/PLANSKI%20DOKUMENT](https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/DOKUMENTI_PREBACIVANJE/PLANSKI%20DOKUMENT)

[I%20I%20UREDDBE/Procjena%20rizika%20od%20katastrofa%20za%20RH.pdf](#) Pristupljeno 1. lipnja 2020.

Vlada Republike Hrvatske (2019) Procjena rizika od katastrofa za Republiku Hrvatsku. [https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF\\_ZA%20WEB/Procjena\\_rizika%20od%20katastrofa\\_2019.pdf](https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Procjena_rizika%20od%20katastrofa_2019.pdf) Pristupljeno 1. lipnja 2020.

#### Generičke mrežne stranice

Civilna-zastita.gov.hr (2020) Ministarstvo unutarnjih poslova. Ravnateljstvo civilne zaštite. Priopćenje za medije Stožera civilne zaštite Republike Hrvatske od 19. ožujka 2020. od 18:00 sati. *Civilna-zastita.gov.hr*. 19. ožujka. <https://civilna-zastita.gov.hr/vijesti/priopcenje-za-medije-stozera-civilne-zastite-republike-hrvatske-od-19-ozujka-2020-od-18-00-sati/2274> Pristupljeno 12. lipnja 2020.

Htz.hr (2020) (Hrvatska turistička zajednica) INFORMACIJE O TIJEKU SEZONE. <https://htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/informacije-o-tijeku-sezone> Pristupljeno 11. lipnja 2020.

Konema.com (2020) Contribution of travel and tourism to GDP as a share of GDP. <https://knoema.com/atlas/topics/Tourism/Travel-and-Tourism-Total-Contribution-to-GDP/Contribution-of-travel-and-tourism-to-GDP-percent-of-GDP> Pristupljeno 28. svibnja 2020.

Soa.hr (2020) Što je SOA. <https://www.soa.hr/hr/o-nama/sto-je-soa/> Pristupljeno 8. travnja 2020.

Mint.gov.hr (2020a) Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. Vijesti od 3. veljače do 11. lipnja 2020.

<https://mint.gov.hr/vijesti/8?trazi=1&tip=&tip2=&tema=&datumod=&datumdo=&pojам=&page=1> Pristupljeno 11. lipnja 2020.

Mint.gov.hr (2020b) Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. Održan sastanak ministra turizma s predstavnicima turističkog sektora o temi koronavirusa. *Mint.gov.hr*. 3. ožujka. <https://mint.gov.hr/vijesti/odrzan-sastanak-ministra-turizma-s-predstavnicima-turistickog-sektora-o-temi-koronavirusa/20951> Pristupljeno 11. lipnja 2020.

Mint.gov.hr (2020c) Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. Cappelli: Pratimo situaciju s koronavirusom i pripravi smo na akciju, bude li potrebna. *Mint.gov.hr*. 3. veljače.

<https://mint.gov.hr/vijesti/cappelli-pratimo-situaciju-s-koronavirusom-i-pripravni-smo-na-akciju-bude-li-potrebna/20864> Pristupljeno 12. lipnja 2020.

Mint.gov.hr (2020d) Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. Turističko poslovno vijeće HGK: Ove godine očekuje se rast prometa do 3 posto. *Mint.gov.hr*. 12. veljače. <https://mint.gov.hr/vijesti/turisticko-poslovno-vijece-hgk-ove-godine-ocekuje-se-rast-prometa-do-3-posto/20895> Pristupljeno 12. lipnja 2020.

Mint.gov.hr (2020e) Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. Informacije o koronavirusu vezane uz turistički sektor. <https://mint.gov.hr/root/hr/aktualno/izdvojeno/informacije-o-koronavirusu-vezane-uz-turisticki-sektor/20947> Pristupljeno 12. lipnja 2020.

Mint.gov.hr (2020f) Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. MUP: Turisti koji imaju rezerviran smještaj trebaju imati potvrdu rezervacije. *Mint.gov.hr*. 21. svibnja. <https://mint.gov.hr/vijesti/mup-turisti-koji-imaju-rezerviran-smjestaj-trebaju-imati-potvrdu-rezervacije/21255> Pristupljeno 12. lipnja 2020.

Mint.gov.hr (2020g) Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. HTZ lansira četiri nova videa u sklopu komunikacijskog koncepta #CroatiaLongDistanceLove. *Mint.gov.hr*. 5. svibnja. <https://mint.gov.hr/vijesti/htz-lansira-cetiri-nova-vidua-u-sklopu-komunikacijskog-koncepta-croatialongdistancelove/21163> Pristupljeno 12. lipnja 2020.

Mint.gov.hr (2020h) Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. HTZ krajem svibnja kreće s promotivnim kampanjama. *Mint.gov.hr*. 25. svibnja. <https://mint.gov.hr/vijesti/htz-krajem-svibnja-krece-s-promotivnim-kampanjama/21267> Pristupljeno 12. lipnja 2020.

Unwto.org (2020) INTERNATIONAL TOURISM GROWTH CONTINUES TO OUTPACE THE GLOBAL ECONOMY. *Unwto.org*. 20. siječnja. <https://www.unwto.org/international-tourism-growth-continues-to-outpace-the-economy> Pristupljeno 11. lipnja 2020.

## Knjige

Boin, Arjen i dr. (2010) *Politika upravljanja krizama: javno rukovođenje pod pritiskom*. Beograd: Službeni glasnik, Fakultet bezbednosti Beograd.

Burnham, Peter i dr. (2006) *Metode istraživanja politike*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.

Buzan, Barry (1991) *People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era*. Boulder, CO: Lynne Rienner.

Glaesser, Dirk (2006) *Crisis Management in the Tourism Industry*. Amsterdam: Elsevier.

Kešetović, Želimir, Korajlić, Nedžad i Toth, Ivan (2013) *Krizni menadžment*. Velika Gorica: Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije Sarajevo i Veleučilište Velika Gorica.

Kešetović, Želimir i Toth, Ivan (2012) *Problemi kriznog menadžmenta*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.

Matika, Dario i Gugić, Ante (2007) *Turizam i sigurnost*. Zagreb: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.

Ogorec, Marinko (2010) *Izazovi kriznog upravljanja*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.

Orehovec, Zdravko i Stipetić, Davor (2011) *Terorizam i obrana od terorizma*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.

Peters, Guy (2007) *Institucionalna teorija u političkoj znanosti – Novi institucionalizam*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.

Petrić, Lidija (2007) *Osnove turizma*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

Roller, Dragan (2003) *Fiskalna politika u turizmu*. Zagreb: Narodne novine.

Samuelson, Paul N. i Nordhaus, William D. (2000) *Ekonomija*. Petnaesto izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.

Sharpley, Richard (2002) *Tourism: A Vehicle for Development?* u. Sharpley, Richard i Telfer, J. David (ur) (2002) *Tourism and Development – Concepts and Issues*. Clevedon, Buffalo, Toronto, Sydney: Chanel View Publications.

Smiljanić, Dražen ur. (2017) *Obrambeno planiranje u RH u kontekstu članstva u NATO-u i EU-u*. Zagreb: Hrvatsko vojno učilište „Dr. Franjo Tuđman“.

Tatalović, Siniša i Bilandžić, Mirko (2005) *Osnove nacionalne sigurnosti*. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske.

Tkalac Verčić, Ana i dr. (2010) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.

Todd, Maria K. (2012) *Handbook of Medical Tourism Program Development*. Boca Raton, London i New York: CRC Press, Taylor & Francis Group.

Toth, Ivan, Čemerin, Damir i Vitas, Petar (2011) *Osnove zaštite i spašavanje od katastrofa*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.

UNWTO (1996) *Tourist Safety and Security: Practical Measures for Destinations*. Madrid: World Tourism Organization.

Vanhove, Norbert (2005) *The Economics of Tourism Destinations*. Amsterdam, Boston, Heidelberg, London, New York, Oxford, Paris, San Diego, San Francisco, Singapore, Sydney i Tokyo: Elsevier.

Wolfers, Arnold (1962) *Discord and Collaboration*. Baltimore: John Hopkins University Press.

Zelenika, Ratko (2000) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci.

#### Rječnici

Gorski, Oton i Majnarić, Nino (ur) (2000) *Grčko-hrvatski rječnik*. Zagreb: Školska knjiga.

Jojić, Ljiljana i Matasović, Ranko (ur) (2002) *Hrvatski enciklopedijski rječnik*. K-Ln i Vit-Ž. Zagreb: Novi liber.

#### Zbornici

Rasheduzzaman, S. M. (2017) HALAL TOURISM: AN OVERVIEW OF CURRENT PRACTICES. U: Oktay, Kutay i Pamukçu, Huseyin (ur) (2017) *1.INTERNATIONAL HALAL TOURISM CONGRESS*. (str. 1284-1292). Kastamonu: Kastamonu University, Faculty of Tourism. [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55529374/1.-IHTC-Bildiri-Kitabi.pdf?response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55529374/1.-IHTC-Bildiri-Kitabi.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHelal+Otel+Konseptinde+Hizmet+Veren+Otel.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200317%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200317T125940Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=5c6db64c3d0da2d84e713651ce44b9dfd9654de949e10bf4c9b45fb3962bcfee#page=1302)

[disposition=inline%3B%20filename%3DHelal Otel Konseptinde Hizmet Veren Otel.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55529374/1.-IHTC-Bildiri-Kitabi.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHelal+Otel+Konseptinde+Hizmet+Veren+Otel.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200317%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200317T125940Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=5c6db64c3d0da2d84e713651ce44b9dfd9654de949e10bf4c9b45fb3962bcfee#page=1302)

[Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200317%2Fus-east-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55529374/1.-IHTC-Bildiri-Kitabi.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHelal+Otel+Konseptinde+Hizmet+Veren+Otel.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200317%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200317T125940Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=5c6db64c3d0da2d84e713651ce44b9dfd9654de949e10bf4c9b45fb3962bcfee#page=1302)

[1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20200317T125940Z&X-Amz-Expires=3600&X-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55529374/1.-IHTC-Bildiri-Kitabi.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHelal+Otel+Konseptinde+Hizmet+Veren+Otel.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200317%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200317T125940Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=5c6db64c3d0da2d84e713651ce44b9dfd9654de949e10bf4c9b45fb3962bcfee#page=1302)

[Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55529374/1.-IHTC-Bildiri-Kitabi.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHelal+Otel+Konseptinde+Hizmet+Veren+Otel.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200317%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200317T125940Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=5c6db64c3d0da2d84e713651ce44b9dfd9654de949e10bf4c9b45fb3962bcfee#page=1302)

[Signature=5c6db64c3d0da2d84e713651ce44b9dfd9654de949e10bf4c9b45fb3962bcfee#page=1](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55529374/1.-IHTC-Bildiri-Kitabi.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHelal+Otel+Konseptinde+Hizmet+Veren+Otel.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200317%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200317T125940Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=5c6db64c3d0da2d84e713651ce44b9dfd9654de949e10bf4c9b45fb3962bcfee#page=1302)

[302](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55529374/1.-IHTC-Bildiri-Kitabi.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHelal+Otel+Konseptinde+Hizmet+Veren+Otel.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200317%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200317T125940Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=5c6db64c3d0da2d84e713651ce44b9dfd9654de949e10bf4c9b45fb3962bcfee#page=1302) Pristupljeno 17. ožujka 2020.

## 8. POPIS IZVORA PODATAKA

### Dokumenti

Hrvatski sabor (2002) Strategija nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske. *Narodne novine* 32/2002-692. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_03\\_32\\_692.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_03_32_692.html) Pristupljeno 29. svibnja 2020.

Hrvatski sabor (2013) Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. *Narodne novine* 55/2013-1119. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html) Pristupljeno 29. svibnja 2020.

Hrvatski sabor (2017a) Strategija nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske. *Narodne novine* 73/2017-1772. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_07\\_73\\_1772.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_07_73_1772.html) Pristupljeno 29. svibnja 2020.

Hrvatski sabor (2017b) Zakon o sustavu domovinske sigurnosti. *Narodne novine* 108/2017-2489. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_11\\_108\\_2489.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_11_108_2489.html) Pristupljeno 29. svibnja 2020.

Hrvatski sabor (2019a) Zakon o Državnom inspektoratu. *Narodne novine* 115/18. <https://www.zakon.hr/z/298/Zakon-o-Dr%C5%BEavnom-inspektoratu> Pristupljeno 8. travnja 2020.

Hrvatski sabor (2019b) Zakon o policiji. *Narodne novine* 34/11, 130/12, 89/14, 151/14, 33/15, 121/16, 66/19. <https://www.zakon.hr/z/282/Zakon-o-policiji> Pristupljeno 8. travnja 2020.

MINT (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske) (1993) Razvojna strategija hrvatskog turizma. *Narodne novine* 113/1993-2184. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993\\_12\\_113\\_2184.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993_12_113_2184.html) Pristupljeno 29. svibnja 2020.

MINT (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske) (2018) Strategija upravljanja rizicima. [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/181115\\_Strategija\\_upravlj\\_rizicima.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/181115_Strategija_upravlj_rizicima.pdf) Pristupljeno 10. lipnja 2020.

SOA (Sigurnosno obavještajna agencija) (2014) Javno izvješće 2014. [https://www.soa.hr/files/file/JAVNI-DOKUMENT\\_web.pdf](https://www.soa.hr/files/file/JAVNI-DOKUMENT_web.pdf) Pristupljeno 8. travnja 2020.

SOA (Sigurnosno obavještajna agencija) (2015) Javno izvješće 2015. <https://www.soa.hr/files/file/Javno-izvjesce-2015.pdf> Pristupljeno 30. svibnja 2020.

SOA (Sigurnosno obavještajna agencija) (2016) Javno izvješće 2016.  
<https://www.soa.hr/files/file/Javno-izvjesce-2016.pdf> Pristupljeno 30. svibnja 2020.

SOA (Sigurnosno obavještajna agencija) (2017) Javno izvješće 2017.  
<https://www.soa.hr/files/file/Javno-izvjesce-2017.pdf> Pristupljeno 30. svibnja 2020.

SOA (Sigurnosno obavještajna agencija) (2018) Javno izvješće 2018.  
<https://www.soa.hr/files/file/Javno-izvjesce-2018.pdf> Pristupljeno 30. svibnja 2020.

Vlada Republike Hrvatske (2015) Procjena rizika od katastrofa za Republiku Hrvatsku.  
[https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/DOKUMENTI\\_PREBACIVANJE/PLANSKI%20DOKUMENTI%20I%20UREDBE/Procjena%20rizika%20od%20katastrofa%20za%20RH.pdf](https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/DOKUMENTI_PREBACIVANJE/PLANSKI%20DOKUMENTI%20I%20UREDBE/Procjena%20rizika%20od%20katastrofa%20za%20RH.pdf) Pristupljeno 1. lipnja 2020.

Vlada Republike Hrvatske (2019) Procjena rizika od katastrofa za Republiku Hrvatsku.  
[https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%20C5%A0TITA/PDF\\_ZA%20WEB/Procjena\\_rizika%20od%20katastrofa\\_2019.pdf](https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%20C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Procjena_rizika%20od%20katastrofa_2019.pdf) Pristupljeno 1. lipnja 2020.

Odgovori institucija koje su u istraživanje uključene putem strukturiranog upitnika

Hotel Westin Zagreb

Hrvatska turistička zajednica

Institut za turizam

Nacionalni park “Plitvička jezera”

Udruga hrvatskih putničkih agencija

Udruga poduzetnika u hotelijerstvu Hrvatske

Turistička agencija Uniline



## PRILOG

### UPITNIK ZA ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA KRIZAMA U TURISTIČKOM SEKTORU U HRVATSKOJ I ODGOVOR ETIČKOG POVJERENSTVA NA MIŠLJENJE O PITANJIMA

#### OGLEDNO PISMO

Poštovanje,

Ispunjavanjem ovoga upitnika pristajete sudjelovati u istraživanju u sklopu izrade diplomskog rada, koje provodi studentica Karla Kravaršćan s Fakulteta političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu pod mentorstvom doc. dr. sc. Roberta Mikca.

Svrha istraživanja

Tema diplomskog rada je Upravljanje krizama u turističkom sektoru u Hrvatskoj. Pitanjima postavljenim u upitniku namjerava se istražiti kako institucije koje djeluju u turističkom sektoru u Hrvatskoj reagiraju na krizne situacije. Početna teza rada je da je s obzirom na visok udio turizma u hrvatskom BDP-u potrebno znati kvalitetno upravljati krizama u tom sektoru. Istraživanje će pokušati dati odgovore na to kako se upravlja krizama u turizmu i kako Hrvatska treba urediti sustav upravljanja krizama u turizmu da izbjegne teže posljedice mogućih kriza u tom sektoru.

Postupak istraživanja:

Od Vas se u ovome istraživanju očekuju odgovori koji predstavljaju stavove institucija/poslovnih subjekata koje zastupate, a ne Vaše osobno mišljenje. Ovaj upitnik je anonimn, iako će se od Vas tražiti odgovor na pitanja poput Vašeg staža u turističkom sektoru, no takvom vrstom podataka ne može se utvrditi identitet ispitanika. Većina pitanja u upitniku su pitanja otvorenog tipa. Podatci koji se traže u upitniku važni su za zaključke koje će donijeti ovo istraživanje pa je važno da ne izostavljate pitanja.

Rizici, stres, neugoda:

U ovom istraživanju nećete biti izloženi nikakvom specifičnom riziku. Razina stresa i/ili neugode u ovom istraživanju nije veća od one koju doživljavate u vrlo uobičajenim svakodnevnim situacijama.

Ostale informacije:

Podaci koji se prikupljaju ovim upitnikom služe isključivo u istraživačke svrhe. Sudjelovanje u ovom istraživanju je dobrovoljno i imate pravo bez ikakvih posljedica odustati od sudjelovanja ili se iz njega povući.

Svi navodi u ovome upitniku jednako se odnose na muški i ženski rod.

Ako ste zainteresirani za rezultate istraživanja ili imate bilo kakvih dodatnih pitanja, slobodno se javite na e-mail: karla.kravars@gmail.com.

## POPIS PITANJA

### PRVI SET PITANJA – PLANIRANJE

1. Postoje li na razini Vaše institucije planovi za upravljanje u kriznim situacijama?

a) Ako je odgovor na prethodno pitanje ne:

- Postoje li dokumenti u kojima se spominju rizici koji prijete Vašoj instituciji ili sektoru u kojemu djelujete?

b) Ako je odgovor da:

- Što je sve u njima definirano? Opisuju li bliže ili daljnje okruženje? Jesu li prilagođeni različitim vrstama ugroza?

- Revidirate li planove? Ako da – koliko često?

- Imate li u proračunu odvojenu stavku za krizne situacije?

- Imaju li planovi popis kontakata za komunikaciju netom prije i za vrijeme krize? – Ako da – koji kontakti su navedeni – jesu li to Turističke zajednice, putničke agencije, prijevoznici?

2. Jesu li na razini Vaše institucije definirani krizni timovi?

Ako je odgovor na prethodno pitanje da:

- Tko čini krizni tim? Ima li više timova zaduženih za različita područja?

- Jesu li planovima definirane odgovornosti i obaveze članova timova? Ako da – zaposleni s koje razine su zaduženi za koje područje djelovanja?

- Educirate li zaposlenike o postupanju u kriznim situacijama? Ako da – koliko često podsjećate zaposlenike na djelovanje definirano u planovima? Imate li pisani priručnik za djelovanje u kriznim uvjetima?

## DRUGI SET PITANJA – SUOČAVANJE S KRIZAMA

1. S kakvim ste se kriznim situacijama do sada suočili?
2. Možete li opisati primjer djelovanja u jednoj takvoj situaciji?
3. Što ste identificirali kao ključno u suočavanju s krizom? Koliko je trajao put do oporavka i kako je on tekao?
4. Suradujete li u takvim situacijama s institucijama viših/nizih instanci? Ako da – s kojima i na koji način – je li komunikacija dvosmjerna ili samo dobivate upute od viših instanci/izdajete upute nižim instancama?
5. Jeste li zadovoljni načinom suradnje?

## TREĆI SET PITANJA – UPRAVLJANJE U KRIZI IZAZVANOJ NEKONTROLIRANIM ŠIRENJEM KORONAVIRUSA (SARS-CoV-2) KOJI UZROKUJE BOLEST (Covid-19)

1. Provedite me kroz to što Vaša institucija poduzima kako bi umanjila posljedice trenutne krize izazvane koronavirusom.
2. Kada ste se počeli pripremati za reakciju na krizu?
3. Kako je tekla priprema?
4. Jeste li osnovali krizni tim? Ako da – tko je član skupine, kakve su obaveze i odgovornosti?
5. Suradujete li s institucijama više/nije instance? Ako da – s kojima, koliko često, na koji način i što ste sve dogovarali?
6. Suradujete li s medijima?
7. Kakve ste mjere do sada poduzeli kako biste umanjili posljedice krize?
8. Pratite li stanje u drugim turističkim zemljama u okruženju? Ako da – kako to utječe na donošenje odluka u ovoj krizi u vašoj instituciji?
9. Na koji način planirate provesti oporavak od ove krize? Kako ćete povratiti povjerenje turista?

## PODATCI O INSTITUCIJI I ISPITANIKU

1. Podatci o ispitaniku:
  - a) Koliko godina radite u turističkom sektoru?
  - b) Koliko godina radite na funkciji koju trenutačno obnašate?
  - c) Koju točno funkciju obnašate?

d) Koji je Vaš obrazovni profil

- Ekonomski
- Pravni
- Druge društvene ili humanističke znanosti
- Tehnički
- Prirodoslovne ili medicinske znanosti
- Umjetničko područje

2. Podatci o instituciji:

- a) Ime institucije/poslovnog subjekta
- b) Broj zaposlenih
- c) Djeluje li na državnoj ili lokalnoj razini?

Upitnik je dostupan i na poveznici:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfN1QItX8MycHzhOTMlnVIHjaXM\\_o2ihW4zefROVenib2T-Og/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfN1QItX8MycHzhOTMlnVIHjaXM_o2ihW4zefROVenib2T-Og/viewform?usp=sf_link)

30. travnja 2020.

Karla Kravaršćan

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Fakultet političkih znanosti**

KLASA: 114-04/20-03/01

URBROJ: 251-73/02-20-2

Zagreb, 6. svibnja 2020.

**Studentica**  
**Karla Kravaršćan**

**PREDMET: Mišljenje o pitanjima koja će se koristiti u izraditi diplomskog rada**  
- odgovor, dostavlja se

Poštovana,

vezano uz Vašu zamolbu za mišljenjem Etičkog povjerenstva o pitanjima koja ćete putem ankete koristiti u izradi diplomskog rada (KLASA: 114-04/20-03/01; URBROJ: 251-73/15-20-1, od 4. svibnja 2020. godine), održana je elektronska sjednica Etičkog povjerenstva Fakulteta političkih znanosti (dalje u tekstu Etičko povjerenstvo).

Na sjednici su bili nazočni sljedeći članovi Etičkog povjerenstva: doc. dr. sc. Robert Mikac, doc. dr. sc. Domagoj Vujeva, doc. dr. sc. Kosta Bovan, Irena Raspor, Petra Kovačević, Filip Petković i Ante Peričić. Doc. Robert Mikac se izuzeo od davanja mišljenja, pošto je mentor na izradi predmetnog diplomskog rada.

Razmotrili smo vašu Zamolbu i pripadajuće priloge. Imajući u vidu članak 16. Etičkog kodeksa Sveučilišta u Zagrebu, koji se tiče korištenja ljudi u znanstvenom istraživanju, Etičko povjerenstvo je jednoglasno zaključilo da u priloženom upitniku nema etički spornih pitanja.

Osim toga, načelno upućujemo istraživače na sljedeće:

Prilikom provođenja empirijskih istraživanja koje uključuje ljudske sudionike valja se voditi etičkim principima. Iako Etički kodeks Sveučilišta u Zagrebu u članku 16. se osvrće na općenite principe, poput zaštite dostojanstva sudionika itd., valja imati na umu neke specifičnije etičke principe. U ovom dokumentu navodimo samo neke od principa, a istraživače upućujemo da se u planiranju i provođenju referiraju na čitav niz postojećih izvora etičkih smjernica, poput:

- <http://www.apa.org/monitor/jan03/principles.aspx>
- <https://www.theasa.org/ethics/guidelines.shtml>
- [https://www.etikkom.no/globalassets/documents/english-publications/60127\\_fek\\_guidelines\\_nesh\\_digital\\_corr.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/english-publications/60127_fek_guidelines_nesh_digital_corr.pdf)
- <http://www.apsanet.org/portals/54/Files/Publications/APSAEthicsGuide2012.pdf>
- [https://www.bps.org.uk/sites/default/files/documents/code\\_of\\_human\\_research\\_ethics.pdf](https://www.bps.org.uk/sites/default/files/documents/code_of_human_research_ethics.pdf)

Dodatno ističemo neke od etičkih principa, bez posebnog poretka:

1. Obavezno je informiranje sudionika o cilju i svrsi istraživanja, kao i korištenju, spremanju, te anonimiziranju podatka, ali i potencijalnim neugodnostima i dobitima za samog sudionika.
2. Ukoliko je zbog prirode istraživanja potrebno obmanuti sudionike oko pravog cilja istraživanja, obavezno je po završetku istraživanja koristiti *debriefing* u kojem treba navesti razloge za obmanu, kao i stvarni cilj istraživanja.
3. Također, i u toj, kao i u svakoj fazi istraživanja, sudionik mora moći odustati od istraživanja.
4. Traženje pisanog pristanka na sudjelovanje posebno je važno u kvalitativnim istraživanjima, a pisani pristanci se moraju čuvati zasebno, tj. odvojeno od ostatka podataka.
5. Osim toga, u kvalitativnim istraživanjima, a posebno onima u kojima je riječ o osjetljivim skupinama i/ili temama, istraživač treba osigurati anonimnost sudionika, primjerice, prilikom transkribiranja ili izvještavanja.
6. Opće načelo za procjenu opravdanosti izazivanja neugode kod sudionika jest *cost-benefit* analiza, uz napomenu da izazvana neugoda ni u kojem slučaju ne smije biti dugoročna. Ukoliko potencijalne dobiti od istraživanja nadilaze potencijalnu neugodu kod sudionika, istraživač mora osigurati da ta neugoda bude minimalna – primjerice, koristiti *debriefing*, psihološku podršku ili sl.

Potičemo istraživače da prilikom traženja mišljenja o etičnosti istraživačkog nacrtu od strane Etičkog povjerenstva koriste navedene resurse te detaljno opišu načine pomoću kojih će osigurati dostojanstvo, sigurnost, anonimnost i dobrobit svojih sudionika, te minimizirati neugodu kojoj ih izlažu.

S poštovanjem,

predsjednik Etičkog povjerenstva  
Doc. dr. sc. Robert Mikac



Dostaviti:

1. Naslovu
2. Etički savjet Sveučilišta u Zagrebu (službenom poštom)
3. Članovima Etičkog povjerenstva (elektroničkom poštom)
4. Arhiva

## SAŽETAK

Udio turističkog sektora u hrvatskom gospodarstvu iznosi gotovo jednu četvrtinu. Ukoliko dođe do poremećaja u turističkom prometu, to neće prouzročiti krizu samo u turističkom sektoru već krizu u ukupnom hrvatskom gospodarstvu. Turistički sektor je sam po sebi jedan od najranjivijih sektora te je vrlo važno znati kvalitetno upravljati krizama kada do njih dođe. Uglavnom nije pitanje hoće li doći do kriza, nego kada će doći i kakve će one biti. Iz navedenih razloga vidljivo je kako je vrlo važno imati planove upravljanja kako bi institucije bile spremne ponuditi odgovarajuće i pravovremene odgovore na krizu. Hrvatska nema dovoljno dobro razvijen sustav upravljanja krizama koji uključuje prevenciju, pripremu, reakciju i oporavak, stoga je osnovni cilj ovog istraživanja odgovoriti na pitanje kako se u Hrvatskoj upravlja krizama u turističkom sektoru. U ovom radu analizira se upravljanje krizama u turističkom sektoru u Hrvatskoj na primjeru krize izazvane nekontroliranim širenjem koronavirusa.

Ključne riječi: turistički sektor, upravljanje krizama u hrvatskom turističkom sektoru, sigurnosni izazovi u turizmu, koronavirus

## ABSTRACT

The share of the tourism sector in the Croatian economy is almost a quarter. If there emerges a disruption in tourist traffic, it will not only cause a crisis in the tourism sector but a crisis in the overall Croatian economy. The tourism sector is, in itself, one of the most vulnerable sectors and it is very important to know how to manage crises well, when they occur. Mostly the question is not whether there will be a crises, but when it will emerge and what they will be like. Hence, it is clear that it is very important to have management plans so that institutions are always ready to offer appropriate and timely responses to the crisis. Croatia does not have a sufficiently well-developed crisis management system that includes prevention, preparation, response and recovery, so the main goal of this research is to answer the question of how to manage crises in the tourism sector in Croatia. This paper analyzes crisis management in the tourism sector in Croatia on the example of a crisis caused by the uncontrolled spread of coronavirus.

Keywords: tourism sector, crisis management in the Croatian tourism sector, security challenges in tourism, coronavirus