

Krizno komuniciranje na društvenim mrežama tijekom pandemije COVID-19 na primjeru Hrvatske turističke zajednice

Kezić, Ivona

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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:114:837991>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**



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 novinarstva

Ivona Kezić

KRIZNO KOMUNICIRANJE NA DRUŠTVENIM MREŽAMA TIJEKOM
PANDEMIJE COVID-19 NA PRIMJERU HRVATSKE TURISTIČKE
ZAJEDNICE

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2021.

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet političkih znanosti
Diplomski studij novinarstva

KRIZNO KOMUNICIRANJE NA DRUŠTVENIM MREŽAMA TIJEKOM
PANDEMIJE COVID-19 NA PRIMJERU HRVATSKE TURISTIČKE
ZAJEDNICE

DIPLOMSKI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Hrvoje Jakopović

Komentor: dr.sc. Dejan Gluvačević

Studentica: Ivona Kezić

Zagreb
Rujan, 2021.

Izjavljujem da sam diplomski rad Krizno komuniciranje na društvenim mrežama tijekom pandemije COVID-19 na primjeru Hrvatske turističke zajednice, koji sam predala na ocjenu mentorima doc. dr. sc. Hrvoju Jakopoviću i dr.sc. Dejanu Gluvačeviću, 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 poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Ivona Kezić

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentoru doc. dr. sc. Hrvoju Jakopoviću te komentoru dr.sc. Dejan Gluvačević na vodstvu i svim konstruktivnim savjetima i komentarima koji su olakšali pisanje ovog rada.

Hvala mojim roditeljima koji su bili velika podrška tijekom svih godina studiranja, bez vas ovo ne bi bilo moguće. Posebno hvala mojoj sestri Doris koja je ove 2 godine zajedničkog studiranja učinila lakšim. S tobom je sve zabavnije.

Hvala Kristini, Tajani, Luciji i Ani na svim godinama prijateljstva i podrške, vaše razumijevanje je bilo bezuvjetno i hvala vam na tome.

Na kraju, nimalo manje važno, hvala tebi Matej na svemu tijekom ovih godina. S tobom je sve lakše.

SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
2.	KOMUNIKACIJA U TURIZMU	3
2.1.	Promotivna komunikacija	4
2.1.1.	Online promotivna komunikacija	5
2.1.1.1.	Društvene mreže	7
2.1.2.	Offline promotivna komunikacija.....	10
2.2.	Interna komunikacija	12
2.2.1.	Online interna komunikacija.....	16
2.2.2.	Offline interna komunikacija	17
3.	KRIZNO KOMUNICIRANJE.....	19
3.1.	Ključni pojmovi – kriza i rizik.....	19
3.2.	Krizno upravljanje	22
3.3.	Važnost krizne komunikacije.....	23
3.4.	Ugled organizacije u kontekstu krizne komunikacije.....	25
3.5.	Krizno komuniciranje u turizmu.....	26
4.	KRIZNO KOMUNICIRANJE HRVATSKE TURISTIČKE ZAJEDNICE	31
5.	METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	34
5.1.	Metodologija istraživanja.....	34
5.2.	Rezultati istraživanja.....	36
5.3.	Zaključci istraživanja	44
6.	ZAKLJUČAK	47
7.	POPIS LITERATURE	49

POPIS ILUSTRACIJA

Tablice

Tablica 1: Osam vrsta kriza u turizmu podijeljene na direktne u indirektne uzroke.....	27
--	----

Slike

Slika 1: Broj pratitelja na Facebooku.....	8
Slika 2: Broj pratitelja na Twitteru.....	9
Slika 3: Broj pratitelja na YouTube-u.....	9
Slika 4: Broj pratitelja na Instagramu.....	9
Slika 5: Broj pratitelja na Pinterestu.....	10
Slika 6: Broj pratitelja na LinkedInu.....	10
Slika 7: Primjeri različitih brošura HTZ-a.....	11
Slika 8: Štand HTZ-a na Sajmu turizma u Berlinu 2017.....	11
Slika 9: Primjeri objava na društvenim mrežama tijekom kampanje #StayAtHome #StaySafe.....	39
Slika 10: Primjeri objava na društvenim mrežama tijekom kampanje #CroatiaLongDistanceLove.....	40
Slika 11: Primjeri objava na društvenim mrežama tijekom kampanje #CroatiaTheVacationYouDeserve.....	41
Slika 12: Primjeri objava na društvenim mrežama tijekom kampanje #StaySafeInCroatia.....	42

Grafovi

Graf 1: Prikaz vrsta <i>hashtagova</i> na društvenim mrežama.....	36
Graf 2: Usporedba zastupljenosti objava pripadajućim kampanjama.....	37
Graf 3: Zastupljenost glavnih <i>hashtagova</i> na društvenim mrežama.....	38
Graf 4: Zastupljenost vizualnog sadržaja na društvenim mrežama.....	38
Graf 5: Zastupljenost kombinacije <i>hashtagova</i> #StayAtHome #StaySafe na društvenim mrežama.....	39
Graf 6: Zastupljenost <i>hashtaga</i> #CroatiaLongDistanceLove na društvenim mrežama.....	40
Graf 7: Zastupljenost <i>hashtaga</i> #CroatiaTheVacationYouDeserve na društvenim mrežama.....	41
Graf 8: Zastupljenost <i>hashtaga</i> #StaySafeInCroatia na društvenim mrežama.....	42

Graf 9: Prikaz statistike Facebook i Instagram objava.....	43
--	----

1. UVOD

Pojava pandemije Covid-19 pojavila se pomalo iznenada te je značajno utjecala na cijeli svijet i sve segmente života i poslovanja pa tako i na turizam te način komunikacije. Turizam kao izrazito važan dio gospodarstva većine zemalja, bio je prisiljen prilagoditi se novonastaloj situaciji i prilagoditi komunikaciju novom načinu života i takozvanom „novom normalnom“ koje je nastalo kao posljedica pandemije.

U ovom će se radu detaljno istražiti i proučiti komunikaciju Hrvatske turističke zajednice od ožujka 2020. godine kada je HTZ započeo s komunikacijom vezanu uz Covid-19 na društvenim mrežama pa sve do kraja ožujka 2021. godine. Cilj je istražiti kako se nacionalna turistička zajednica u Hrvatskoj postavila prema vladajućem globalnom izazovu koji je uzdrmao sve aspekte života i poslovanja, a osobito turizma. Budući da je riječ o aktualnoj temi koja i dalje aktivno utječe na putovanje i turizam općenito, u radu se prikazuje gradacija kriznog komuniciranja Hrvatske turističke zajednice od samog početka pandemije Covid-19 tijekom početka 2020. godine pa sve do završetka pisanja ovog rada. Analizom sadržaja proučit će se društvene mreže Hrvatske turističke zajednice, Facebook i Instagram, s ciljem da se stekne jasna slika o kriznom komuniciranju HTZ-a. Rad će se referirati na recentnu stručnu literaturu kako bi se teme kriznog komuniciranja općenito, ali i kriznog komuniciranja u turizmu, jasno smjestile u teorijski okvir.

Rad je usmjeren na proučavanje kriznog komuniciranja i svih pojmova usko vezanih uz tu vrstu komunikacije te na koji način je Hrvatska turistička zajednica provela tu vrstu komuniciranja kroz svoje kanale na Facebooku i Instagramu. Obratit će se pažnja i na komunikaciju Hrvatske turističke zajednice u predsezonskom razdoblju i tijekom ljetne sezone te će se proučiti ima li razlike u komunikaciji u tim razdobljima.

Za početak, definirat će se načini komunikacije u turizmu i njena višestruka važnost za sve aspekte turizma. U tom smislu govorit će se o promotivnoj i internoj komunikaciji te će se za svaku definirati i pobliže objasniti online i offline oblici tih vrsta komunikacija. Postoje razne podjele oblika komunikacije, ali za potrebe ovog rada obrađuju se samo ključni segmenti te je zato odabrana promotivna komunikacija kao dominantna komunikacija koja se eksterno komunicira, a uz nju je navedena i klasična interna komunikacija. Uz sve navedeno, u fokusu je krizna komunikacija te njeni interni i eksterni oblici, a istraživanje će pokazati kako su promotivna i krizna komunikacija povezane u komunikaciji na društvenim mrežama Hrvatske turističke zajednice.

Potom će se razviti detaljan teorijski okvir kriznog komuniciranja i njegove važnosti kao i temeljnih pojmova koji su usko vezani uz tu vrstu komuniciranja. Objasnit će se što je to kriza i je li ju moguće izbjeći ili barem predvidjeti u obliku određenog rizika kao indikatora potencijalne krize, a definirat će se i krizno upravljanje kao svojevrsni kišobran pod koji se mogu smjestiti svi navedeni pojmovi. Potom će se dakako istaknuti važnost kriznog komuniciranja u turizmu i njegova važnost za očuvanje ugleda i imidža određene destinacije.

Na kraju rada slijedi analiza kriznog komuniciranja Hrvatske turističke zajednice na kanalima društvenih mreža Facebook i Instagram. Proučit će se kako je nacionalna turistička organizacija reagirala na pandemiju Covid-19 koja je donijela veliki broj restrikcija koje su se, između ostalih sektora, izrazito odrazile i na turizam.

2. KOMUNIKACIJA U TURIZMU

Komunikacija u turizmu od izrazite je važnosti imajući na umu imidž i ugled destinacije kao jedan od ključnih kriterija prema kojima turisti biraju svoju sljedeću destinaciju. Zato je potrebno imati temeljit i sustavan plan komunikacije, osobito krizne, kako bi destinacija očuvala svoj ugled te kako bi krizna situacija, čime god ona bila uvjetovana, prošla s minimalnim negativnim posljedicama. Iako djeluje kao zahtjevan posao, to nije nemoguće izvesti i uz dobro pripremljen plan, kriza može donijeti čak i nove prilike za rast i razvoj. Kako bi ovo bilo smislenije, kroz sljedećih nekoliko poglavlja detaljno će se izložiti teorijski okvir promotivne i interne komunikacije.

Svakoj je turističkoj destinaciji cilj da turisti odaberu baš nju i odluče ju posjetiti, kao što je i svakoj organizaciji cilj da kupac odabere njegov proizvod ili uslugu, a ne konkurentski. Senečić (1998: 14) navodi kako je izrazito važno formirati takozvanu primarnu potražnju koja je potražnja za određenom kategorijom proizvoda ili usluga budući da se potrošači ili u ovom slučaju turisti, prvo odlučuju za određenu kategoriju proizvoda prije nego se odluče za određeni proizvod, brend ili turističku destinaciju.

„Nakon formiranja primarne potražnje poduzeće je zainteresirano za sekundarnom (selektivnom) potražnjom odnosno za potražnjom koja je usmjerena upravo na njegov proizvod (uslugu). U tom smislu nužno je formirati kod potrošača svijest o vlastitom proizvodu odnosno marki proizvoda ističući njegova obilježja i prednosti u odnosu na konkurentske proizvode i marke“ (Senečić, 1998: 14).

Ono što dovodi do toga da turist odabere određenu destinaciju je njena komunikacija i komunikacijske aktivnosti koje se ubrajaju u to. Odgovarajuća, primjerena i dobro provedena komunikacija turistu olakšava proces biranja i sam čin donošenja odluke. Prema Plenkoviću (2015: 1), komuniciranje je komunikacijski proces prenošenja i transformiranja spoznaje kao informacije „per se“ u informaciju „per me“, odnosno „per nos“. Navodi da je komuniciranje zato izvoran dijalektički komunikativni proces u kojem su svi sudionici ujedno komunikatori i recipijenti.

Senečić (1998, 14) ističe kako komunikacijske aktivnosti u marketingu općenito, ali i u turističkom marketingu uključuju osam elemenata: izvor (komunikator), kodiranje, poruka, medij, primatelj, dekodiranje, moguće smetnje i povratna informacija (*feedback*). Pod izvor, Senečić navodi da je tu riječ o jednoj osobi ili grupi ljudi koji imaju određenu ideju koju žele prenijeti nekome. Kodiranje definira kao proces prevođenja zamisli u simbolični oblik, a

poruku definira kao simbolični izraz misli pošiljatelja. Mediji ili kanali kojima se poruka kreće od pošiljatelja do primatelja mogu biti različiti (TV, radio, novine, Internet). Primatelj je osoba ili grupa ljudi s kojom pošiljatelj razmjenjuje svoje ideje i poruke, a dekodiranje je aktivnost interpretacije marketinške poruke, a provodi ju primatelj. Smetnje su određeni faktori koji utječu na dojam i jačinu poruke, na primjer, prekidi u komunikaciji, nedovoljna koncentriranost primatelja poruke i slično. Na kraju, Senečić navodi i povratnu informaciju koja pošiljatelju daje do znanja koliko je njegova poruka učinkovita i je li shvaćena onako kako je pošiljatelj htio od samog početka.

2.1. Promotivna komunikacija

Senečić (1998: 5) za promociju navodi da je to proces komuniciranja između poduzeća i potrošača s ciljem da se stvori pozitivan stav o proizvodima i uslugama čije bi potrošače trebalo navesti da pri kupovanju daju prednost tim proizvodima.

Prema Bartolucciju (2003: 73), promocija je (lat. *promovere* - napredovati, napredovati kao usluga, tvrtka, klub itd.) jedan od elemenata marketinškog miksa i smatra se varijablom kojom se može upravljati. Drugim riječima, može se namjenski upotrijebiti, promijeniti, prilagoditi ili usavršiti kako bi se postigla željena razina prodaje proizvoda ili usluge na ciljnom tržištu.

Kada se govori o promotivnoj komunikaciji u marketingu, pod tim pojmom se podrazumijeva svaki vid marketinške komunikacije koja se koristi da informira i uvjeri tržište u vrijednost nekog proizvoda, brenda ili usluge. Promocija ima razne ciljeve, od upoznavanja s proizvodom ili uslugom i povećanja svijesti odnosno eksponiranosti, do povećanja prodaje i stvaranja lojalnosti potrošača, odnosno korisnika.

Promocija u marketingu može se ostvariti kroz svoja četiri oblika: kroz ekonomsku promociju, osobnu prodaju, unaprjeđenje prodaje i odnose s javnošću. Ekonomska promocija je oblik komunikacije u kojem organizacija predstavlja izvor informacija, a te se informacije plasiraju kao poruke kreirane na poseban način. Cilj ovakvih radnji je poticanje potražnje za uslugom ili proizvodom. Potom slijedi osobna prodaja kao skup individualne i osobne komunikacije. Osobna prodaja ima veliku prednost s ovakvim načinom komunikacije jer se njen nositelj može lakše prilagoditi specifičnim obilježjima potrošača, obratiti pozornost na njihove reakcije i tako steći povratnu informaciju o proizvodu ili usluzi. Unaprjeđenje prodaje usmjereno je prema komuniciranju poduzeća i kanala distribucije kako bi se pomoglo posrednicima u prodaji. To je dakle marketinška aktivnost koja povećava uspješnost prodaje i potiče potrošača na kupnju. Zadnji oblik promocije su odnosi s javnošću kao planski oblik

komuniciranja s tržištem radi utjecaja na opću prihvaćenost organizacije u javnosti (Senečić, 1998: 6).

Bitno je naglasiti da promotivna komunikacija u turizmu mora biti jednostavna, bez upotrebe stranih izraza, igri riječima ili bilo čega što može uzrokovati nejasnoću poruke. Isto tako, promotivna komunikacija treba biti iskrena. Ne preporučuju se lažna obećanja i fraze poput 'raj na zemlji', 'plaža snova' i slično jer većina turista takve fraze ne shvaća ozbiljno. Također, promotivna komunikacija u turizmu treba biti ljudska i uočljiva. Ljudska u smislu da u prvom planu trebaju biti ljudi, odnosno turisti, a ne plaže i hoteli, a uočljiva u smislu da cijeli koncept poruke promotivne komunikacije treba pobuditi zanimanje te u tom smislu biti informativna, zabavna i privlačna (Senečić, Grgona, 2006: 98).

2.1.1. Online promotivna komunikacija

Od početka 21. stoljeća postupno se u poslovanje uvodi nova tehnologija koja generira povećanje upotrebe distribucijskih i marketinških kanala, odnosno novih oblika s kojima se poduzeća mogu lakše i bolje povezati s kupcima, odnosno korisnicima njihovih usluga. Ova činjenica olakšala je organizacijama uspostavljanje kontinuiranog i učestalog kontakta s kupcima, s ciljem proširenja, poboljšanja i jačanja odnosa, kao i pružanja pogodnosti, socijalnih naknada i posebnih blagodati koje proizlaze iz relacijske marketinške paradigme. (Gomez i sur., 2017: 368) Horvatić i Bačić (2013: 168) tvrde da primjena suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija turističke proizvode i usluge čini komplementarnim, a turističku ponudu atraktivnijom i konkurentnijom koja zadovoljava globalna obilježja turističkih kretanja te bitno izmijenjene i sofisticirane turističke potrebe i potražnju.

Online promotivna komunikacija odvija se putem različitih alata. Od klasičnih oglasa, web stranica i društvenih mreža, sve do različitih platformi kao što su AirBnb, TripAdvisor, Viator, Bokun i slično. Kod ovakvih alata i platformi olakotna okolnost može biti dvosmjernost komunikacije budući da su navedene platforme takvog oblika da onaj tko stvara ponudu i onaj tko je u potražnji ponude, mogu biti u direktnom kontaktu te je tako komunikacija dvosmjerna. Gosti mogu odmah nakon završetka boravka u određenom smještaju navesti svoje komentare i dojmove koji će biti javno prikazani za druge, potencijalne goste.

Korištenje interneta i njegovih alata s vremenom se pokazalo kao vrlo dobar potez za napredovanje poslovanja organizacija, promociju proizvoda, ali i turističkih destinacija. Korištenje interneta i online komunikacije omogućuje interaktivnost jer korisnici mogu

postavljati pitanja o destinaciji, preuzeti informacije koje su im važne i na taj način oblikovati i izraziti svoje mišljenje o samo destinaciji. Tkalac Verčić (2015: 427) tvrdi da korisnici na internetu mogu ući u dubinu svake teme u onoj mjeri u kojoj ih ona zanima i to povezujući se s dodatnim mrežnim stranicama, sadržajima i izvorima.

Online marketing čini set alata i strategija koje se koriste za promoviranje proizvoda i usluga na Internetu. Koristeći digitalne kanale dolazi se do virtualnih posjetitelja i angažira ih se i potiče na način da bi ih se pretvorilo u korisnike oglašanih proizvoda ili usluga. Jedna od prednosti online marketinga koju je svakako potrebno istaknuti je njegova ekonomičnost. Postoji mnogo različitih mogućnosti kako povećati doseg do potencijalnih kupaca ili korisnika. To omogućava svima u turističkom sektoru, od ozbiljnih hotela i ugostiteljskih objekata, do vlasnika privatnih apartmana i manjih objekata da izrade profil na nekoj od društvenih mreža te objavljivanjem različitog sadržaja promovira svoju ponudu ili proizvod te tako dosegne do većeg broja ljudi.

Druga, velika i važna prednost online marketinga je svakako mjerljivost rezultata. Online marketing ima razvijene mnogobrojne alate kojima se stječe uvid u najisplativije kanale. Lako se može izračunati koliko je svaki kanal profitabilan i što je potrebno učiniti kako bi se to promijenilo, odnosno poboljšalo. Budući da se može mjeriti efektivnost svakog kanala i kampanje, može se staviti fokus i na najprofitabilnije kanale, čime se smanjuju troškovi marketinga. To je velika prednost online marketinga, uz manje budžete može se postaviti ciljna skupina kojoj će usluga ili proizvod biti zanimljivi, umjesto da se cilja na široku publiku kojoj možda to neće biti u toj mjeri zanimljivo.

Također, razvojem digitalizacije i uključivanjem online komunikacije u marketingu, povećali su se i zahtjevi tržišta te često poslovanja koja koriste online kanale, očekuju veće koristi i razinu kvalitete od onih koji koriste tradicionalne kanale. Isto tako, klijenti s vremenom razvijaju povjerenje da će se ispoštovati ovaj način komunikacije i poslovanja. U tom smislu, zahtjev za povjerenjem ili koristima koje klijent prima povezan je s internetskim iskustvom ili duljinom odnosa između oba aktera. Štoviše, upotreba Interneta kao distribucijskog kanala obvezuje poduzeća na kontinuirano upravljanje i praćenje uspostavljenih odnosa s ciljem pružanja veće vrijednosti klijentima i traženja njihove odanosti kako bi tvrtki donijeli veću zaradu (Gomez i sur., 2017: 372).

2.1.1.1. Društvene mreže

Prema Stanojeviću (2011: 167), društvene mreže pomele su svijet i posve promijenile način na koji se komunikacija odvija na internetu. Istraživanja pokazuju da Amerikanci četvrtinu svog vremena na internetu provode na društvenim mrežama i blogovima.

Društvene mreže su najpopularniji globalni komunikacijski fenomen jer je čovjek društveno biće i jer ga društvena komunikacija zanima i privlači. Društvene su mreže doživjele veliki procvat upravo zato što se sve ljudske karakteristike na njih odražavaju, a ljudima omogućuju brzi protok informacija i komunikaciju. Glavna obilježja svih društvenih mreža svakako su univerzalna komunikacijska sredstva i tehnike, kao i zajednički interes koji drži grupe ljudi zajedno i samim time daje popularnost svim društvenim mrežama današnjice. Društvene mreže imaju svoju ulogu u marketingu te služe za online promociju i oglašavanje koje se ujedno smatra i društveno odgovornim te izrazito ekološkim jer se ne troši papir te se ne stvara otpad kojim bi se zagađivala priroda.

Jugo (2017: 191) smatra da publika upravlja društvenim mrežama. Ljudi moraju posjetiti mrežne stranice ili postati 'sljedbenici' određenog sadržaja kako bi primali informacije koje žele. Uz to, društvene su mreže danas dio pretraga koje ljudi provode tražeći način da se zaštite od kriznih situacija.

Društvene mreže predstavljaju jedan dodatni čimbenik u online ponudi oglašavanja i stvaranja publike, za razliku od tradicionalnih medija koji su više ograničeni. Velika prednost društvenih mreža je u tome što omogućuju predstavljanje turističke destinacije užoj ili široj javnosti uz puno manje troškove od tradicionalnih medija, ali društvene mreže nisu besplatne i zahtijevaju ulaganje energije i vremena u izgradnju i održavanje. Demeterffy Lančić (2010: 162) smatra da svojim postojanjem i djelovanjem društvene mreže mijenjaju sadašnji svijet stvarajući društvo prijatelja povezanih zajedničkim interesima i odnosima, a time i podjednakim stavovima spram određenih tvrtki, organizacija ili proizvoda.

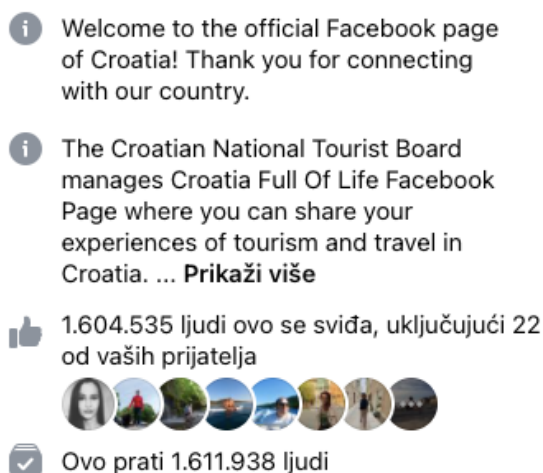
Važno je naglasiti da su danas društvene mreže medij za sebe te da je široka javnost itekako osvijestila načine kojima se društvene mreže može koristiti u poslovne svrhe pa tako i u turizmu. Turistički sektor je danas nezamisliv bez korištenja društvenih mreža, one moraju biti prisutne u promociji turističkih destinacija te ih turistički djelatnici prepoznaju kao odličan način za komunikaciju s potencijalnim posjetiteljima i gostima. Društvene mreže su specifičan medij budući da se komunikacija odvija dvosmjerno i u vrlo kratko vremenskom periodu mogu se saznati dojmovi, mišljenja i reakcije publike o turističkoj destinaciji, smještaju ili restoranu. Zato, ako se koriste ispravno, društvene mreže mogu poslužiti kao odličan kanal promocije

turizma, ali je potrebno uložiti puno truda i kreativnosti, a ponajviše volje, kako bi se pokrenula akcija promocije na društvenim mrežama i kako ona ne bi s vremenom bila zanemarena, osobito ako donosi rezultate.

Potrebno je naglasiti i važnost *hashtagova* u komunikaciji na društvenim mrežama budući da mogu biti nositelji kampanja ili određenog fokusa koji je u tom trenutku istaknut u tekstovima objava na društvenim mrežama. Na taj način hashtagovi objedinjuju više objava i povezuju ih u grupu objava s istim fokusom te ih je na taj način jednostavnije i lakše grupirati i povezati.

Hrvatska turistička zajednica prepoznala je potencijal društvenih mreža pa tako ima otvoren profil na šest društvenih mreža: Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest i LinkedIn. Na Facebooku HTZ ima oko 1.6 milijuna pratitelja.

Slika 1. Broj pratitelja na Facebooku



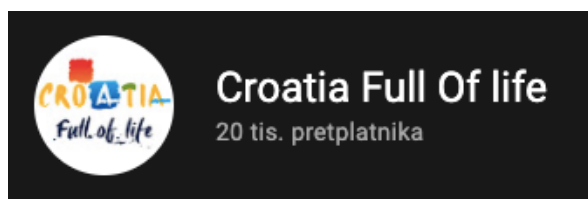
Na Twitteru HTZ ima 107,2 tisuće pratitelja.

Slika 2. Broj pratitelja na Twitteru



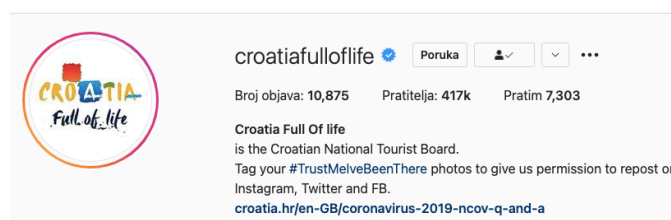
Na Youtube-u HTZ ima 20 tisuća pratitelja.

Slika 3. Broj pratitelja na YouTube-u



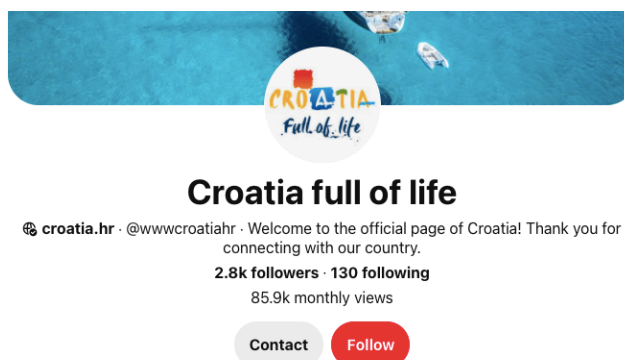
Na Instagramu HTZ ima 417 tisuća pratitelja.

Slika 4. Broj pratitelja na Instagramu



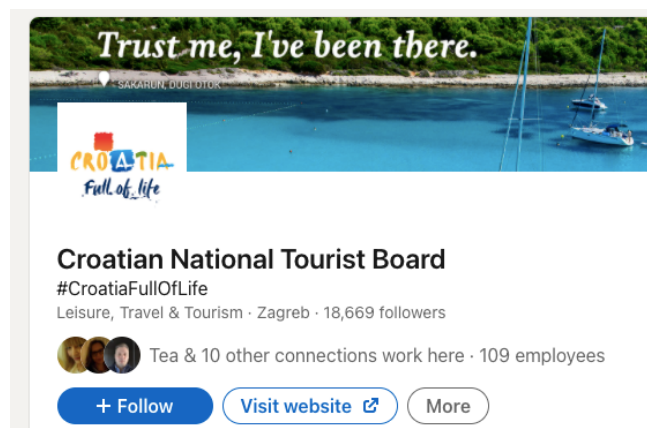
Na Pinterestu HTZ ima 2.8 tisuća pratitelja.

Slika 5. Broj pratitelja na Pinterestu



Na LinkedInu HTZ ima oko 18,7 tisuća pratitelja.

Slika 6. Broj pratitelja na LinkedInu



2.1.2. Offline promotivna komunikacija

Pod offline marketingom podrazumijeva se konvencionalni marketing koji pomoću različitih offline kanala oglašavanja i promocije dolazi do ciljane skupine. Offline marketing može se odvijati putem TV i radio oglašavanja, oglasa u tiskanim medijima, promo materijala, plakata, promocija, direktne pošte ili sajamskog izlaganja, primjerice na turističkim sajmovima. Iako je razvoj digitalnih kanala komuniciranja i promocije uzeo maha te češće ima prednost nad offline kanalima, tiskovine su i dalje efektan način promocije. Vizitka, letak ili promotivna brošura mogu djelovati kao staromodne strategije, ali su i dalje vrlo učinkovite.

Hrvatska turistička zajednica koristi brošure koje slikovito prikazuju razne dijelove Hrvatske, a te brošure dostupne su na web stranici HTZ-a kao Promo materijal. Također, osim glavne općenite brošure, tu su i druge bruše specijalizirane za različite aspekte turizma i

istraživanja Hrvatska. Tako se tu nalazi Camping brošura za turiste sklone kampiranju, brošura s cestovnom kartom i tako dalje.

Slika 7. Primjeri različitih brošura HTZ-a



Uz to, HTZ redovito gostuje i po europskim turističkim sajmovima u Londonu i Berlinu. U 2021. godinu većina sajmova je otkazana zbog pandemije Covid-19, ali neki se ipak održavaju online.

Slika 8. Štand HTZ-a na Sajmu turizma u Berlinu 2017.



Direktna komunikacija i osobni pristup kupcu imaju jedinstvenu i posebnu vrijednost koju bi bilo pogrešno zanemariti. Direktna osobna komunikacija omogućava neposredan *feedback* kao jedan od prethodno spomenutih čimbenika komunikacije, a on je izrazito važan u turističkom sektoru budući da su gosti i turisti uglavnom nepristrani te će najčešće dati iskren *feedback* koji može biti dodatan vjetar u leđa za poboljšanje promotivne komunikacije kao takve ili određenih segmenata turističke ponude.

Kako bi turistička destinacija privukla goste, u cilju korištenja široke palete različite turističke ponude, izrazito je važno dobro ih informirati i na što bolji način iskoristiti brojne marketinške i promocijske oblike koji će ih usmjeriti upravo u destinaciju koja ih želi privući sebi. Jedan od najznačajnijih načina kako to postići svakako je korištenje odnosa s javnošću. Prema Carev i Burić (2017: 320), u današnje vrijeme odnosi s javnošću predstavljaju sve veću potrebu budući da komunikacijom dominiraju elektronski oblici prijenosa informacija i komunikacije koji omogućuju brzu i jednostavnu interakciju. Odnosi s javnošću predstavljaju specifičan oblik komuniciranja koji posebnu primjenu nalazi upravo u području turizma.

„Kao specifičan oblik komuniciranja, odnosi s javnošću posebnu primjenu nalaze upravo u turizmu. Riječ je o komunikacijskom modelu kojem je jedna od glavnih svrhovitosti stvaranje prepoznatljive slike u javnosti. Ta je svrhovitost u turizmu izuzetno značajna, pogotovo kad se govori o stvaranju pozitivne slike o određenoj destinaciji“ (Jakovljević, 2011: 121). Cilj je svake turističke destinacije da privuče što veći broj potencijalnih gostiju u destinaciju, što označava uspješnu prodaju turističkog proizvoda.

Treba naglasiti da se marketing i odnosi s javnošću ne poistovjećuju, iako se pojmovi često zamjenjuju jedan s drugim budući da su obje discipline po svojoj prirodi komunikacijske. Te dvije funkcije trebaju međusobno surađivati kako bi na najbolji mogući način iskoristile svoja sredstva za boljitak i razvoj turističke destinacije. Također je bitno da se u svakom trenutku zna zadatak svake funkcije kako ne bi došlo do sukoba, primjerice u preuzimanju odgovornosti za institucionalno oglašavanje ili publicitet turističke destinacije. Tkalac Verčić (2015: 91-92) tvrdi da, bez obzira na to tko je odgovoran za pojedine kampanje, odnosi s javnošću i marketing moraju surađivati u svim organizacijskim komunikacijama.

2.2. Interna komunikacija

Prema Tkalac Verčić (2015: 290), interna komunikacija ima nekoliko ključnih funkcija. Prvo, ona mora akulturirati zaposlenike, odnosno postići da razumiju i internaliziraju kulturu i vrijednosti organizacije. Nadalje, internom se komunikacijom obavještava zaposlenike o organizacijskom razvoju, događajima i novostima. I zadnje, interna komunikacija je način na koji organizacija sluša svoje zaposlenike, njihove probleme i pitanja.

Područje interne komunikacije izrazito je disciplinarno i kompleksno, što na prvi pogled često ne djeluje tako, osobito akterima koji nisu stručnjaci u tom području, ali imaju ulogu osobe zadužene za internu komunikaciju za koju misle da ju uspješno obavljaju. Interna

komunikacija nalazi se negdje između odnosa s javnošću, upravljanja ljudskim resursima i marketinga, a ne može se isključivo pripisati ni jednom od navedenih područja.

Prema Tkalac Verčić (2015: 287), internu komunikaciju „prisvaja“ više različitih disciplina, od gore spomenutih, do korporativnih komunikacija i menadžmenta, tako da je interna komunikacija isprepletena svim navedenim disciplinama, a osobito komunikacijom i ljudskim resursima. Osoba koja bi se smatrala stručnjakom za internu komunikaciju, trebala bi biti obrazovana u raznim područjima kako bi nastala kvalitetna suradnja s menadžmentom. S druge strane, menadžerske aktivnosti ne mogu se obavljati primjereno i dosljedno bez korištenja interne komunikacije u određenoj mjeri.

Također, ovisno o organizaciji, interna komunikacija najčešće je smještena ili u odjelu komunikacija ili u odjelu ljudskih resursa jer se u većini organizacija i dalje na nju ne gleda kao na zaseban odjel. Međutim, bez obzira na njen položaj u strukturi organizacije, interna komunikacija mora imati svakodnevni kontakt radi razmjene informacija s drugim područjima kako bi učinkovito djelovala i obavljala svoju dužnost i funkciju u organizaciji (Tkalac Verčić, 2015: 286).

Interna komunikacija dobila je na važnosti tijekom procesa globalizacije, ali i gospodarske krize kada su povećani broj otkaza i smanjeni broj radnih mjesta na početku ovog stoljeća doveli do velikog nezadovoljstva i utjecali na odanost i povjerenje zaposlenika. Upravo su odanost i povjerenje karakteristike koje su poslodavci podrazumijevali kod svojih zaposlenika, međutim, nakon globalizacije i gospodarskih kriza, stvari su se počele mijenjati. Upravo zato je najvažniji aspekt svakog programa interne komunikacije vjerodostojnost kao ključna karakteristika koju organizacija mora imati. Na taj način organizacija pokazuje da poštuje svoje zaposlenike, prihvaća njihovu brigu u slučaju krizne situacije te im pokazuje da ih ne uzima zdravo za gotovo (Tkalac Verčić, 2015: 291).

Prema Jugi (2017: 167) interna javnost obuhvaća sve klasifikacije zaposlenika, od stalnih zaposlenika, preko povremenih suradnika do pripravnika, a u neprofitnim organizacijama tu pripadaju i volonteri. Zašto je interna javnost važna? Važna je jer su u kriznim situacijama pripadnici interne javnosti najvjerodostojniji glasnogovornici organizacije, u smislu da će novinari radije tražiti izjavu od zaposlenika u trenutku kada nastupi krizna situacija jer je njihovo mišljenje vjerodostojno. Zaposlenik nije plaćen da bude glasnogovornik, u ovom slučaju je riječ o zaposleniku koji ne vrši tu dužnost te je samim time zanimljiviji predstavnik organizacije u očima aktera eksterne javnosti. Zato, kako Tomić kaže, dobri odnosi s javnošću počinju kod kuće. Idealna struktura interne komunikacije nužno uključuje osigurano

okruženje u kojem se može njegovati slobodno izražavanje mišljenja uz stvoreni mehanizam za prikupljanje i slanje ideja od baze do komunikacijskog vrha (Tomić, 2008: 253).

Interna javnost najčešće želi znati što može i treba učiniti tijekom krize. Zato je važno zaposlenicima dati informacije koje će im omogućiti i osigurati da normalno nastave s radom i da na taj način organizacija nastaviti poslovati bez većih opterećenja, koliko god je to moguće. „Pritom je važno, ako priroda krizne situacije podrazumijeva privremeni ili trajni gubitak njihovih radnih mjesta, da se zaposlenicima to jasno priopći i objasni koje su im mogućnosti na raspolaganju u bližoj i daljoj budućnosti“ (Jugo, 2017: 169).

Tkalac Verčić (2015: 285) također navodi da je interna komunikacija područje odnosa s javnošću usmjereno na poboljšanje komunikacije među zaposlenicima, menadžerima i upravom. Komunikacija sa zaposlenicima počinje prije nego što se zaposlenik pridruži organizaciji i traje nakon što iz nje ode. Interna komunikacija, dakle, stvara i održava odnose između poslodavaca i zaposlenika, a da bi to bilo ostvarivo i održivo, komunikacija treba biti dvosmjerna kako bi zaposlenici mogli sudjelovati u razmjeni informacija koje ih se tiču kao dionika neke organizacije.

Tkalac Verčić (2015: 285) ističe nekoliko pretpostavki o kojima ovise dobri odnosi unutar neke organizacije. Za početak je važno povjerenje između poslodavca i zaposlenika. Svaki zaposlenik mora imati zadovoljavajući status i osiguran kontinuitet posla. Razmjena informacija u organizaciji mora biti iskrena i otvorena. Radno okruženje mora biti zdravo i sigurno kako bi onda i rad ostvarivao uspjeh za organizaciju te tako uključivao optimistični doživljaj budućnosti.

„Interni odnosi s javnošću pridonose jačanju osjećaja zajedničke pripadnosti među članovima neke organizacije, kao i boljoj identifikaciji s ciljevima organizacije“ (Tomić, 2008: 249). Drugim riječima, interna komunikacija je komunikacijski sustav u kojem se zaposlenici smatraju najvažnijom ciljanom skupinom kojoj se obraćaju akteri tog sustava. Tomić iznosi još jednu definiciju interne komunikacije, a to je da je „interna (unutarnja) komunikacija definirana kao planirana upotreba komunikacijskih akcija s ciljem sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika“ (Tomić, 2008: 249). Time se stavlja naglasak na menadžment, točnije na odnos sa zaposlenicima. Cilj takve komunikacije je razvijanje osjećaja povezanosti i zajedničke pripadnosti među članovima organizacije, primarno zaposlenicima, ali i boljoj identifikaciji s ciljevima i misijom organizacije.

Jedna od temeljnih funkcija interne komunikacije svakako je promicanje organizacijske kulture. To je proces koji uključuje prihvaćanje kulture organizacije, a on počinje dolaskom zaposlenika u organizaciju. Ako je organizacija vjerodostojna i dosljedna, neće biti nekih većih

razlika između poruka poslanih internim i eksternim javnostima. Takva usklađenost prema Tkalac Verčić (2015: 290) nosi sa sobom dvije prednosti. Prva prednost je da time zaposlenici dobivaju istu informaciju o organizacijskoj kulturi kao i svi ostali. Druga prednost je da se na taj način privlače novi zaposlenici čiji je sustav vrijednosti usklađen s postojećom kulturom organizacije. Organizacijska kultura često se odražava u viziji i misiji organizacije, u njenim etičkim kodeksima i raznim organizacijskim priručnicima.

Tkalac Verčić (2015: 290) također smatra da se organizacijskoj kulturi može prići na dva načina. Prvi način je da je riječ o korporativnoj kulturi. U tom slučaju kulturu organizacije promatramo kao nešto što se može oblikovati onako kako odluči uprava organizacije. Drugi način je da kulturi organizacije prilazimo kao organskom sustavu supkultura, odnosno kao nečemu što nastaje unutar organizacije. Također, Tkalac Verčić ističe važnost misije i vizije za razvoj kulture unutar organizacije. To su dva rijetka načina kojima se pokušava upravljati kulturom organizacije, iako je upitna izvedivost i održivost te kontrole.

Također, Tkalac Verčić (2015: 290) tvrdi da vizija nudi pregled organizacijskih ciljeva u najširem smislu. Iako su organizacijske misije često poznatije, vizije su početne razvojne točke određene misije. Uspješno oblikovana vizija trebala bi odgovoriti na pitanja kao što su: „Zašto organizacija postoji?“ i „Što želimo postići?“. S druge strane, za razliku od vizije, misija bi trebala odgovoriti na pitanje: „Na koji se način razlikujemo od konkurencije?“ Misija prenosi ciljeve, organizacijsku strukturu i strategiju, vrijednost, odgovornost prema zajednici, etičke prioritete i odgovornost prema javnosti i dionicima.

Gledajući kroz prizmu krize i internih odnosa, dvije su funkcije povezane uz komunikaciju s internim dionicima u slučaju javljanja krizne situacije. Za početak, Jugo (2017: 167) navodi da upravljanje krizom zahtjeva upravljačku i kontrolnu funkciju komunikacije koja uključuje menadžment organizacije, vlasnike i odabrane zaposlenike. Druga funkcija bila bi obavještanje ostalih zaposlenika o statusu krize i načinu na koji je ta kriza zahvatila organizaciju te što se u budućnosti može očekivati u smislu njenog rješavanja.

Kada su u pitanju kanali interne komunikacije, razlikuju se online i offline kanali. Ako je veća organizacija u pitanju, nije preporučljiv samo jedan kanal komunikacije. Tomić (2008: 254) tvrdi da dobra komunikacijska strategija prepoznaje jače i slabije strane svakog medija te ga sukladno tim karakteristikama i koristi. Interna komunikacija koristi više različitih kanala ili medija za komunikaciju, a oni će biti prikazani u sljedeća dva odlomka.

2.2.1. Online interna komunikacija

Online interna komunikacija više se razvila s procesom digitalizacije. Takav način komunikacije uveo je mnogo novih taktika i načina interne komunikacije, od elektroničke pošte, odnosno emaila, pa do primjerice, blogova. Ono što je velika prednost digitalne, odnosno online komunikacije je brzina kojom vijesti i informacije dolaze do krajnjih korisnika, u ovom slučaju zaposlenika i ostalih dionika organizacije. Obavijesti su dostupne odmah i veća je vjerojatnost da će doći do onih kojima je ta informacija potrebna te da će ju pročitati.

Već spomenuti email, danas je vjerojatno jedan od najprisutnijih oblika interne komunikacije u većini organizacija, neovisno o njihovoj veličini. „Elektronička pisma i novine 'guraju' informaciju zaposlenicima kako bi privukla njihovu pozornost. Stručnjaci za odnose s javnošću moraju prilagoditi svoje strategije promjenama koje donose nove komunikacijske tehnologije“ (Tkalac Verčić, 2015: 296).

Intranet je također jedan od oblika online interne komunikacije, a pristup je omogućen samo zaposlenicima. Ono što ga čini posebnim je što on može objediniti i sadržavati sve druge oblike interne komunikacije, brojeći email, elektronički časopis, priručnike, elektroničke oglasne ploče i brojne druge izvore informacija koji mogu poslužiti zaposlenicima. Ako zaposlenici mogu na jednom mjestu pronaći priručnike i pravilnike, time im je olakšana dostupnost informacija, a te dokumente mogu pretraživati pomoću ključnih riječi. Time se osigurava učinkovitost zaposlenika jer brzo i lako dolaze do potrebnih informacija koje mogu i međusobno dijeliti (Tkalac Verčić, 2015: 295).

Ono što Tkalac Verčić (2015: 295) navodi kao ključne razloge za uporabu intraneta je, za početak, činjenica da se na taj način informacije brzo šire te da je njihov doseg velik. Potom jednostavnost pristupa informacijama koje su potrebne zaposlenicima i činjenica da intranet nadilazi geografske izazove, što omogućuje ljudima na različitim lokacijama da surađuju na projektima te se poboljšava komunikacija među zaposlenicima.

Jako je važno spomenuti i novije alate koji su se razvili pojavom digitalizacije te su unaprijedili i poboljšali komunikaciju među zaposlenicima. To su blog, podcast, Wiki, ali i društvene mreže. Blog je svojevrsni digitalni dnevnik koji zaposlenicima omogućuje da objavljuju svoja mišljenja o organizaciji i internim temama. Na taj je način komunikacija češća, tečnija, a često se javljaju i blogovi predsjednika uprave koji se na taj način obraćaju zaposlenicima. „To je *de facto* dnevnik na mrežnoj stranici; učestalo ažuriran osobni dnevnik koji bilježi poveznice na mrežnoj stranici, namijenjen za javno prikazivanje. (...) Kao i mrežne

stranice, blogove također može koristiti za *online* komunikacije svatko tko ih kreira“ (Bernstein, 2020: 82-83).

Još jedan od novijih oblika digitalne interne komunikacije je podcast. Njime se prenosi audio ili video-monolog, intervju ili neki drugi sadržaj koji se emitira zaposlenicima. Dodatni oblik komunikacije je i Wiki - web stranica kojoj bilo koji korisnik može uređivati sadržaj ili ga izmjenjivati, ali je ovo manje raširen oblik interne komunikacije od bloga. Prema Bernsteinu (2020: 83), Wiki je web-mjesto koje omogućuje jednostavno kreiranje i uređivanje bilo kojeg broja međusobno povezanih mrežnih stranica putem internetskog pretraživača, a smatra da je Wikipedia jedan od boljih Wikija jer se obvezuje na kontinuirano unaprjeđivanje koje nadzire neovisan odbor savjetnika.

2.2.2. Offline interna komunikacija

Bit komunikacije u organizaciji je, između ostalog, izravna osobna komunikacija. Većina zaposlenika više voli izravnu komunikaciju s nadređenima i ona im je draža od komunikacije elektroničkom poštom, putem novinskih medija ili nekog drugog oblika komunikacije. Istraživanja pokazuju da je najučinkovitiji i željeni oblik isporuke poruka upravo osobna komunikacija uživo (Tkalac Verčić, 2015: 291).

Jedan od kanala offline komunikacije zasigurno je, dakle, komunikacija 'jedan-na-jedan' te je taj oblik komunikacije i dalje najcjedeniji među zaposlenicima. Tomić (2008: 254) tvrdi da, ako menadžment odluči ne prakticirati komunikaciju jedan na jedan ili je ne prakticira dovoljno razumljivo, zaposlenici će pronaći svoje vlastite izvore kako bi popunili praznine u komunikaciji.

Drugi način offline komunikacije koji Tomić (2008: 254) navodi svakako su i skupni sastanci tijekom kojih se interna informacija prenosi cijeloj skupini zaposlenika prisutnih na tom sastanku. Takvi sastanci trebaju popuniti moguće informacijske praznine kako bi se zaposlenici informirali o tekućim pitanjima, ali i kako bi se spriječilo nastajanje glasina kao neslužbenog oblika komunikacije kojeg je teško kontrolirati.

Ono što svakako doprinosi stvaranju osjećaja zajedništva unutar organizacije su razna događanja poput godišnjih susreta, *team-buildinga* ili nekih drugih vrsta okupljanja koja služe kao dobar medij za prijenos informacija, osobito kada su u pitanju dobre vijesti.

Unatoč razvoju tehnologije i digitalizaciji, tiskane publikacije i dalje igraju jednu od glavnih, ako ne i glavnu ulogu u internoj komunikaciji većine organizacija. U široki opseg formata tiskovina ubrajaju se „tabloidi, časopisi, novinske okružnice, godišnja izvješća,

dodatni materijali, itd.“ (Tomić, 2008: 254). Tkalac Verčić (2015: 293) navodi nekoliko najčešćih ciljeva internih časopisa. Za početak, žele informirati zaposlenike o organizacijskim ciljevima i strategijama i pružiti im informacije potrebne za kvalitetno obavljanje posla. Žele potaknuti zaposlenike na održavanje organizacijskih standarda te dati zaposlenicima do znanja da prepoznaju uspjeh i ostvarenje zaposlenika. Zadnji cilj internih časopisa je potaknuti i ostvariti priliku za dvosmjernu komunikaciju kako bi se potaknule povratne informacije te kako bi se na taj način riješili mogući problemi koje zaposlenici imaju.

Još jedan kanal offline komunikacije koji spominje Tkalac Verčić i koji je vrijedno dodati, svakako je oglasna ploča kao najstariji oblik interne komunikacije. Dugi niz godina zaposlenici nisu pridavali veliku pažnju oglasnim pločama, često ih nitko nije ni čitao, međutim, u zadnje su vrijeme doživjele novi povrat. Mnoge organizacije ih koriste kako bi se povećala proizvodnja ili smanjio broj nesreća, a sada su oglasne ploče postale vizualno privlačniji i grafički zanimljiviji medij. Zaposlenici objavljuju zanimljive fotografije, citate i motivacijske poruke što je povećalo interes za oglasnom pločom kao izvorom informacija.

3. KRIZNO KOMUNICIRANJE

3.1. Ključni pojmovi – kriza i rizik

Postoji širok spektar literature i znanstvenika koji se bave ovom temom i raznim krizama koje su se dogodile tijekom ljudske povijesti i njihovim uzrocima pa sukladno tome postoji i više definicija krize. Ono oko čega se svi slažu je da je kriza nepredvidiva, ali neizbježna. To je događaj na koji svako poduzeće treba biti spremno, ali nadati se da se kriznom komunikacijom nikada neće morati koristiti, neovisno o branši i vrsti poslovanja kojem pripadaju.

Etimološki gledano, riječ „kriza“ dolazi od grčke riječi *krinein* što znači „suditi, razdvajati, odlučivati“. Grčka riječ *krisis* označavala je medicinski termin koji je označavao trenutak preokreta u nekoj bolesti, a koristio ga je Hipokrat, pisac i fizičar. S druge strane, prema istočnjačkoj terminologiji, riječ kriza označava trenutak u kojem se treba donijeti odluka. Tako kineski simbol za krizu, *weiji*, ima dvostruko značenje. *Wei* znači „opasnost, opasan, ugroziti“, dok *ji* znači „prilika, ključni trenutak“ (Jugo, 2017: 20).

„Krizna (nepredvidivi događaj) uzrokuje realnu, zamišljenu ili potencijalnu ugroženost ljudskog života, zdravlja ili sigurnosti i opasna je za okolinu, financijsko stanje ili za dobar glas organizacije“ (Novak, 2001: 127). Krizne situacije su različite i mnogobrojne, a to mogu biti primjerice, ekološke katastrofe, eksplozije, štrajkovi, krađe, prijevare ili ono što je u ovom radu zanimljivo, pandemije. Kriza je, dakle, neželjeni proces ili događaj koji traje određeno vrijeme. Na taj proces moguće je samo djelomično utjecati, a mogući su različiti ishodi, ovisno o pripremljenosti i mogućnosti nošenja s rizikom koji kriza kao takva donosi.

Sunara i Jelčić (2013: 6) ističu da postoji nekoliko karakteristika koje su zajedničke svim kriznim situacijama, a to su neočekivane okolnosti, brzina i eskalacija događaja, prisutnost panike, tendencija prema iracionalnom i ishitrenom djelovanju zbog snažnih i izraženih emocija te kaos u unutarnjem komuniciranju, čak i kada tvrtka ima razrađen komunikacijski plan za krizne situacije.

Kako uopće dođe do krize? Upravljanje krizom složen je proces koji obuhvaća aktivnosti prije, tijekom, ali i nakon krize. Kada je riječ o klasifikaciji cjelokupnog životnog ciklusa kriznih situacija, razni autori iznose različit broj faza krize, od tri pa sve do šest mogućih faza. Najveći broj autora slaže se oko optimalne četiri faze životnog ciklusa krize. Ono oko čega se svi modeli životnog ciklusa krize slažu je svakako početak razvoja krize. Što to znači? To znači da su se određene naznake potencijalne krize sigurno javile prije nego što je sama kriza u

potpunosti eskalirala do razmjera kada nema povratka na „normalno“ djelovanje. Te naznake mogu se otkriti „ranim otkrivanjem mogućih rizika, njihovom podjelom, postavljanjem sustava za rano prepoznavanje znakova upozorenja te osnivanjem kriznih timova i kreiranjem kriznih komunikacijskih planova“ (Jugo, 2017: 14).

Iako su krize nepredvidljive, one se odvijaju prema predvidljivim uzorcima i fazama. Stručnjaci koji proučavaju krize dali su tim fazama različita imena, ali se u suštini većina slaže da se krize razvijaju kroz četiri faze: (Tkalac Verčić, 2015: 317)

1. Faza upozorenja – faza u kojoj se javljaju prvi znakovi upozorenja da nešto nije u redu i da je kriza na pomolu. Ovdje je još uvijek moguće reagirati i izbjeći eskaliranje krize, ali u vrlo kratkom vremenskom roku. Ovdje je proaktivnost izrazito važna.
2. Prijelomna faza nakon koje nema povratka – ovdje je jasno da je kriza neizbježna i da povratka nema te je važno biti reaktivan, a ne proaktivan. Svi akteri uključeni u poslovanje organizacije počinju pratiti razvoj događaja i količinu štete koja se javlja.
3. Faza čišćenja – vrijeme oporavka i istrage, što interne, što eksterne. Vrijeme trajanja ove faze ovisi o pripremljenosti organizacije na krizne situacije.
4. Povratak u normalu – teško da će se organizacija ikada više vratiti u prvotno stanje u kojem se nalazila u trenutku nastupanja kriznog perioda, ali to ne mora biti loše. To može značiti da su upleteni akteri naučili važnu pouku te da su nakon temeljite analize reakcije na ovu krizu došli do spoznaja koje će im pomoći u izradi novog, boljeg plana komunikacije tijekom krize.

Ono što je važno istaknuti je da većina kriza nastaje jer organizacija koja je pogođena krizom, nije posvećivala dovoljno pozornosti događajima iz svoje okoline. To je izrazito važna aktivnost za svaku organizaciju koja posluje u današnjem vremenu kada se stvari brzo mijenjaju pa tako i okolina u kojoj se uvijek nešto događa (Novak, 2001: 29). Do same organizacije je hoće li pravovremeno reagirati na te događaje i kako će ih okrenuti u svoju korist – hoće li uopće uspjeti u tome ili će jednostavno „upasti“ u krizu radi svoje spore i nepravovremene reakcije što svakako govori i o pripremljenosti organizacije na krizne situacije.

Krizna situacija, koja god ona bila, najčešće ima iste elemente koji se jave svaki put i tako obilježuje tijek krize i njezin razvoj. Tkalac Verčić (2015: 316) ističe sedam takvih elemenata koji su dio svake krize.

Prvi bi bio element iznenađenja. Kao što je već rečeno, kriza je najčešće neočekivana i često je uzrokovana prirodnim nepogodama, ali i ljudskom greškom ili djelovanjem (krađa, pronevjera). U takvim situacijama osoba zadužena za odnose s javnošću prva sazna da je kriza uopće nastupila tako što zaprimi upit od novinara ili osobe iz medija koja traži povratnu informaciju o tome.

Drugi element je svakako nedovoljan broj informacija budući da se mnogo toga događa odjednom, a glasine se brzo šire. Treći element je razvoj događaja budući da se kriza razvija, a javnost iskazuje sve veći interes te traži potvrdu jesu li glasine točne te što se događa unutar te organizacije. Sljedeći element koji je neugodan za organizaciju koja se našla u krizi je svakako gubitak nadzora nad situacijom zbog brzine i količine netočnih informacija koje se pojavljuju u javnosti. Sukladno tome, sljedeći element je povećalo javnosti budući da razni akteri javne sfere komentiraju novonastalu situaciju i žele odgovore – od političara, do ulagača i potrošača. Kao logičan slijed događaja, šesti element je svakako mentalitet zasjede budući da se organizacija osjeća okruženom. Najčešći savjet u tom trenutku je iznositi što manje informacija uz jednostavan odgovor „bez komentara“. Za kraj, neizbježan element krize je panika. Uz sve elemente prethodno navedene, jasno je zašto do nje dolazi i da je rezultat pritiska javnosti i svih aktera upletenih u novonastalu situaciju. Ono što je bitno je da su ovi elementi sasvim uobičajeni dijelovi krize te da za njih treba biti spreman.

Važno je istaknuti razliku između rizika i krize. Procjena rizika ili prepoznavanje raznih mogućih prijetnji za organizaciju, najvažniji je element proaktivne krizne komunikacije. „Cilj procjene rizika nije samo otkriti moguće opasnosti. Jednom kad je prijetnja otkrivena, potrebno je poduzeti akcije da bi se ona uklonila ili umanjila“ (Tkalac Verčić, 2015: 319).

Rizik nastaje prije krize i on je posljedica svog razvoja kojemu nisu posvećeni odgovarajući naponi koji bi trebali biti poduzeti i aktivni kako bi se rizikom upravljalo i kako bi ga se uklonilo. Rizik je, dakle, svjesnost o mogućoj neizbježnoj prijetnji te on može prouzročiti određene događaje koji mogu imati negativan utjecaj na pojedince ili društvo. (Jugo, 2017, 20) Novak (2001: 35) navodi zanimljivu definiciju krize kao mjere mogućeg neugodnog ishoda nekog događaja. To znači da se prilikom procjene neke krizne situacije svakako gledaju prednosti i nedostaci mogućeg ishoda te situacije.

S druge strane, postoji tumačenje krize kao opasnosti koja sa sobom donosi priliku. Kriza je svakako okolnost u kojoj se ne može normalno djelovati, odnosno onako kako je do tog trenutka bilo moguće. Kriza značajno utječe na organizacijsku sposobnost postizanja ciljeva i preživljavanja pa i sam opstanak. Zato se na krizu može gledati kao preokret u razvoju organizacije te njena prilika za izgradnju boljeg ugleda. Kako je to moguće? Moguće je ako

upravno tijelo organizacije koja je trenutno u krizi, prepozna tu priliku i sukladno tome promijeni način razmišljanja te uvede određene promjene u organizaciju. Moguće je napraviti reviziju uloga članova uprave, osnovati nove odjele, poboljšati sustav nadzora i uvesti novu organizacijsku kulturu (Novak, 2001: 29).

Ako se provede ovakav proces, tada se može reći da je određena organizacija iskoristila priliku koju joj je ponudila kriza i samim time će javnost drugačije gledati na organizaciju te će time steći bolji ugled nego što je možda do sada imala jer je ta organizacija zauzela stav u najgorim trenucima za njeno poslovanje te okrenula situaciju u vlastitu korist.

3.2. Krizno upravljanje

Krizno upravljanje ili krizni menadžment je cijeli proces planiranja svih segmenata krizne komunikacije i reagiranja na krizu. Neki stručnjaci odnosa s javnošću izjednačuju krizno upravljanje s kriznim planiranjem i ističu da je krizno upravljanje umjetnost otklanjanja rizika radi postizanja veće kontrole. „To je umjetnost izbjegavanja nevolja kada je to moguće, i primjerenog reagiranja na nevolje kada ih je nemoguće izbjeći“ (Bernstein, 2020: 1).

Slobodno se može reći da je krizno upravljanje ključ za izlazak iz krize koji sačinjava set raznih faktora dizajniranih za borbu protiv krizne situacije, kako bi se umanjili negativni utjecaji krize na organizaciju. Gluvačević i Grgas (2015: 869) tvrde da je krizno komuniciranje samo po sebi stresna aktivnost koja zahtjeva proaktivnost, smirenost i dobru pripremljenost u slučaju izbijanja krize. To je sve dio kriznog upravljanja koje je zaduženo za pravovremenu reakciju i dobro razrađenu kriznu komunikaciju.

Pejaković (2015: 135) tvrdi da, ako se radi o aktivnostima sprječavanja krize, tada se radi o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu, dok se o reaktivnom kriznom menadžmentu govori u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi kao što je ostvarenje određene likvidnosti ili uspjeha.

Krizno se upravljanje može definirati kao niz raznih čimbenika čija je funkcija borba s kriznom situacijom i umanjivanje njenog negativnog učinka na organizaciju (Jugo, 2017: 25). Krizno upravljanje može se gledati i kao proces kojemu je cilj očuvanje tržišta, smanjivanje rizika u poslovanju, stvaranje prilika i uspješno vođenje ugleda poduzeća. „Sve što je poduzeće izjavilo i učinilo u krizi može imati dugoročan utjecaj na poslovanje i identitet poduzeća u javnosti“ (Novak, 2001: 132).

Novak (2001: 132) također ističe i glavne zadatke kriznog upravljanja. Za početak, to je nadziranje okoline organizacije kako bi se prepoznale prednosti i opasnosti iz organizacijske

okoline. Potom slijedi analiziranje okoline i procjene njenog utjecaja na organizaciju, te na kraju, oblikovanje djelovanja organizacije kako bi ostvarila najbolji ishod.

Važno je istaknuti i proces kriznog upravljanja. Krizna komunikacija odvija se primarno tijekom trajanja krize, ali krizno se upravljanje odvija i prije i nakon krize. Novak (2001: 133) ističe da bi razdoblje prije krize trebalo biti stanje neprestane spremnosti što znači da u danima prije pojave krize, organizacija treba biti spremna. Tim zadužen za pripremu kriznog plana treba identificirati sve vrste krize koje se mogu pojaviti, odrediti njihovu vjerojatnost i provesti plan pripreme, koliko god je to moguće.

U razdoblju tijekom trajanja same krize uprava organizacije mora brzo donositi odluke, ali ne ovisi samo o tim dionicima kako će te odluke djelovati. Uprava organizacije nastoji kontrolirati posljedice krize te ujedno pripremiti samu organizaciju na nastavak poslovanja, nakon što krizna situacija završi. Na kraju slijedi razdoblje nakon krize tijekom kojeg se očekuje povratak u normalno stanje i poslovanje. Ovdje uprava organizacije u potpunosti pokušava vratiti poslovanje organizacije u stanje u kojem je bilo prije pojave krize, te se, prema Novaku, velika pažnja usmjerava i prema očuvanju ugleda organizacije kao jednog od ključnih faktora za uspješno daljnje poslovanje organizacije.

Zašto je krizno upravljanje toliko važno za poslovanje neke organizacije? Zato što neuspjeh u rješavanju problema koji su se pojavili tijekom novonastale krize mogu ozbiljno ugroziti poslovanje organizacije i dovesti do problema dioničarima i ostalim dionicima organizacije. Gluvačević i Grgas (2015: 872) ističu šest pravila kojih se treba pridržavati kako bi se uspješno upravljalo kriznom situacijom. Prvo, potrebno je svoju priču iznijeti prvi, drugo, potrebnu ju je izreći sebi, treće, potrebno je izreći si cijelu priču. Potom, savjetuje se davati nove informacije što češće, potrebno je priznati ako se nešto ne zna, te je potrebno biti dostupan.

3.3. Važnost krizne komunikacije

Izrazito važnu ulogu u rješavanju krize ima krizna komunikacija. Ona je glavni pokazatelj pripremljenosti organizacije na sve scenarije i moguće ishode krize. Krizno komuniciranje kao takvo, postalo je neizostavan dio komunikacije svake ozbiljnije organizacije, neovisno o grani industrije kojoj pripada te je zauzelo strateško mjesto u organizacijama i institucijama. Zato je krizno komuniciranje svakako jedno od najizazovnijih područja primjene suvremenih odnosa s javnošću. Najjednostavnije rečeno, nitko nije pošteđen od krizne situacije. Ni jedna organizacija, ma kako uspješna ili razvijena bila, ne može izbjeći krizu, ako se ona mora dogoditi. „Uspješna krizna komunikacija i cijeli proces odnosa s javnošću ima četiri koraka:

procjenu rizika, planiranje krizne komunikacije, odgovor i oporavak“ (Tkalac Verčić, 2015: 319).

Jugo (2017: 29) navodi da je krizno komuniciranje moguće definirati kao dijalog između organizacije i njenih javnosti neposredno prije negativnog događaja, tijekom negativnog događaja i nakon njega. Taj dijalog podrazumijeva kreiranje strategija i taktika kojima je osnovna svrha umanjiti štetu imidžu organizacije. Ciljevi upravljanja krizom su brzo prekidanje krize, ograničavanje štete i povrat vjerodostojnosti.

Ono što svi stručnjaci savjetuju je ažurna i iskrena komunikacija s potpunim informacijama koje se daju medijima. Voditelj organizacije najčešće prvo čeka kako bi se saznale sve činjenice o krizi. Ono što se nikako ne savjetuje je šutnja. „Istraživanja pokazuju da više od 65 posto ljudi izjavu 'bez komentara' smatraju potvrdom krivnje“ (Tkalac Verčić, 2015: 319). Zato je izrazito važna otvorena komunikacija s medijima koji ne vole tišinu s druge strane jer se time problem samo povećava. Međutim, s druge strane, neiskusni i nervozni glasnogovornik svojim načinom komunikacije može stvoriti još veću štetu.

Zlatno pravilo krizne komunikacije je reći sve i reći brzo. Ako se komunikacija odradi na taj način, situacija se smiruje te se sprječava razvoj ili širenje glasina. Zato se brzina komunikacije ističe kao ključni element tijekom rješavanja krizne situacije. Prije se znalo čekati i do 24 sata nakon pojave samog kriznog događaja da bi se organizacija obratila javnosti. Danas to jednostavno nije održivo uz brzinu širenja informacija, Internet i društvene mreže. „Svaka kriza, neovisno o svojoj prirodi, ujedno je i kriza informacija. Nemogućnost kontroliranja takve krize informacija neminovno utječe na nemogućnost kontroliranja cjelokupne krize“ (Jugo, 2017: 29-30).

Ono što se ne smije zanemariti kod kriznog komuniciranja je važnost zaposlenika i njihove uloge kao interne javnosti organizacije pogođene krizom. Njihova komunikacija može imati veliki pozitivan utjecaj na uspjeh razrješenja krizne situacije jer su oni redovito u izravnoj komunikaciji s drugim eksternim dionicima, primjerice, kao što je spomenuto, s novinarima. Tako se zaposlenike može gledati kao na svojevrsne ambasadore organizacije koji će najvjerojatnije u nekom trenutku biti dovedeni u situaciju da detaljnije objasne tijek događaja unutar organizacije te što njeno vodstvo radi kako bi se riješila kriza. Važno je i potrebno imati na umu da zaposlenici nisu homogena skupina, već su to različiti pojedinci kao dio interesne grupe od više različitih kategorija, koji imaju svoje interese i sukladno tome potrebu za informacijama. Zadatak organizacije, odnosno interne komunikacije je da te informacije osigura kako bi se zaposlenici osjećali dijelom jedne zajednice te kako bi osjećali pripadnost i uključenost, koje su polazne karakteristike ciljeva interne komunikacije (Jugo, 2017: 168).

3.4. Ugled organizacije u kontekstu krizne komunikacije

Isto tako, pojam koji je više puta spomenut u radu je ugled ili imidž organizacije pogođene krizom. Kriza i ugled nerazdvojni su pojmovi te se zato uvijek i spominju zajedno, baš zato što posljedice krize mogu imati direktan utjecaj na ugled i imidž organizacije, bilo pozitivan ili negativan. Ugled se svakako kreira izvan organizacije, na temelju različitih subjektivnih dojmova. „Na uvriježena stajališta o pojedincima i organizacijama utječe javno iznošenje mišljenja o njima. To mišljenje podrazumijeva dijeljenje informacija preko različitih informacijskih mreža i sustava, pa čak i nepotvrđenih glasina“ (Jugo, 2017: 38).

Tkalac Verčić (2015: 328) navodi da se ugled može definirati kao ukupno predstavljanje organizacijskih učinaka iz prošlosti koje opisuju njezinu sposobnost isporuke vrijednosti različitim dionicima. Jednostavnije rečeno, ugled je način na koji javnost doživljava neku organizaciju i njena dosadašnja postignuća. Ugled se ne oblikuje sloganima ili dizajnom ambalaže. Dobar se ugled može izgraditi ili srušiti svakim potezom organizacije, od načina na koji postupaju zaposlenicima do načina na koji pristupa sukobima u svom okruženju.

Zašto je ugled toliko važan? Prema Novaku (2001: 108) to je zato što statistički organizacije s boljim i većim ugledom imaju i veće šanse da dobiju podršku javnosti tijekom krizne situacije te da javnost u tim trenucima pokaže razumijevanje. Naklonjenost ljudi u tim je trenucima izrazito važna za organizaciju pogođenu krizom. „Ugled je najdragocjenija imovina organizacije i zato ga treba pažljivo izgrađivati“ (Novak, 2001: 108). Dakle, ugled je previše važan za jednu organizaciju da bi ga prepustila slučaju. Dapače, svaka organizacija ima kontrolu nad svojim ugledom i treba njime svjesno upravljati i oblikovati ga, a u tome bi trebali sudjelovati svi zaposlenici, ali primarno oni čija je odgovornost upravljanje ugledom organizacije.

Imidž je, s druge strane, slika koju organizacija stvori o sebi u javnosti. Može se definirati kao slika koju javnost stvara o nekoj organizaciji gomilanjem mnoštva poruka koju javnost prima o toj organizaciji. Ono što je ovdje izazov za organizaciju je svakako subjektivnost mišljenja, odnosno mogućnost tumačenja iste poruke na više načina. Isto tako, imidž je podložan raznim utjecajima – od prijašnjih iskustava, preko stereotipa i predrasuda do glasina i dezinformacija. Zato je imidž promjenjiv i nestabilan te iziskuje veliku pozornost (Jugo, 2017: 39).

„Prvi uvjet za oblikovanje imidža o organizaciji jest da ju poznajemo. To znači da o imidžu organizacije možemo govoriti kao o refleksiji njezinog identiteta među različitim javnostima.“ (Novak, 2001: 110) Ono što je zanimljivo je da svaki segment javnosti gleda na organizaciju

iz drugog kuta i stvara svoj imidž o toj organizaciji koji utječe na njihov odnos prema njoj. Zato se ne može govoriti samo o jednom, nego o više različitih imidža organizacije.

Novak (2001:111) tvrdi da psiholozi upozoravaju na činjenicu da je imidž nestabilan i promjenjiv fenomen jer se temelji na percepciji pojedinca u raznim okolnostima, na njegovim predrasudama, stereotipima, stajalištima i sličnim psihološkim faktorima. Oni su često glavni uzrok stvaranja pogrešnog i nerealnog imidža neke organizacije, upravo zato što je riječ o subjektivnom dojmu. Zato organizacije trebaju paziti da je eksterna komunikacija u skladu s njihovim vrijednostima i stavovima kako ne bi same o sebi stvorile neiskrene imidže. Ako javnost i u jednom trenutku posumnja u vjerodostojnost ili iskrenost organizacije, imidž se mijenja i direktno utječe na ugled.

3.5. Krizno komuniciranje u turizmu

Kao što je već spomenuto, analiza okoline organizacije i potencijalnih rizičnih situacija, pomaže da se ciljevi programa zaštite od rizika usklade i povežu s poslovnim ciljevima i potrebama poduzeća u turizmu. Prema svjetskoj turističkoj organizaciji postoje četiri najčešća izvora rizika u turizmu: ljudsko i institucionalno okruženje izvan sektora turizma, sam sektor turizma i njegovi povezani komercijalni izvori, individualni putnici te fizički rizici iz okruženja poput prirodnih i klimatskih rizika ili epidemija.

Kriza nastaje kao rezultat neučinkovitog upravljanja rizikom pod uzrocima ljudskih ili prirodnih faktora što znači da se kriza mogla spriječiti da se na vrijeme reagiralo na rizik koji se pojavio i uputio da, uvjetno rečeno, nešto nije uredu. Kao što je već spomenuto, analizirajući krizu i okolinu organizacije, moguće je sastaviti krizni plan od nekoliko glavnih koraka. Prije nego se krene djelovati po kriznom planu, potrebno je poduzeti sve mjere kako bi se spriječilo pojavljivanje negativnih događaja, odnosno negativnih posljedica za organizaciju pogođenu krizom.

Gluvačević i Grgas (2015: 871) navode osam vrsta kriza u turizmu, a sve te krize podijelili su na krize s direktnim i indirektnim uzrocima, prikazani u tablici.

Tablica 1: Osam vrsta kriza u turizmu podijeljene na direktne u indirektne uzroke

Vrste kriza	Direktni uzroci	Indirektni uzroci
1) prirodne katastrofe i nepogode	cunami u jugoistočnoj Aziji 2004.	erupcija vulkana na Islandu 2010.
2) krize ekonomske prirode	stečaj Bizovačkih toplica 2013.	krah bankarskog sustava na Cipru 2009.
3) krize uzrokovane tehničkim kvarom	tehnički kvar koji je uzrokovao požar u marini Solaris u Šibeniku 2010.	pad zrakoplova aviokompanije Malaysia Airlines 2014.
4) ekološke krize	požar u NP Tara u Crnoj Gori 2012.	izlijevanje nafte BP-a u Meksičkom zaljevu 2010.
5) krize uzrokovane namjerom, pogreškom ili nesmotrenošću	nasukavanje kruzera Costa Concordia 2012.	
6) krize uzrokovane političkom, sigurnosnom ili organizacijskom nestabilnošću	štrajk zaposlenika hotela 'Marina' u Selcu 2011.	Arapsko proljeće u Tunisu i Egiptu od 2010. do 2014.
7) krize uslijed terorizma	bombaški napad na muzej Bardo u Tunisu 2015.	napad na londonski metro 2005.
8) zdravstvene krize	visoka prisutnost malarije u subsaharskoj Africi	epidemija ebole u zapadnoj Africi 2014.

Izvor: Gluvačević i Grgas (2015: 871)

Za poboljšanje kvalitete života lokalne zajednice, doživljajnog iskustva kroz turizam za posjetitelje i održavanje kvalitete životne sredine bitni su ekonomska, socio-kulturalna i ekološka održivost što podrazumijeva naravno i održivost turizma. Smatra se da je pravilno komuniciranje za vrijeme krizne situacije ključno za uspješno upravljanje krizom i za očuvanje ugleda destinacije. Potrebne su strategije komuniciranja upravljanja kriznim situacijama kako bi se zadržalo povjerenje putnika i turističke industrije te kako bi se utjecaj krizne situacije na destinaciju sveo na najmanju moguću mjeru s minimalnim negativnim posljedicama.

Budući da svaka kriza sa sobom nosi kako negativne posljedice, tako i potencijal za rast i razvoj, organizacije pogođene krizom, isti potencijal kriza donosi i turističkim destinacijama.

Poboljšano stanje, odnosno pozitivan ishod moguć je zbog sposobnosti organizacije ili odredišta da uči iz kriza i katastrofa, vrši promjene te prilagođava i modificira strategije koje nisu djelovale učinkovito. Stoga je u fazi rješavanja krize i upravljanja katastrofama poželjna i potrebna povratna informacija na proaktivno planiranje i prevenciju kao važan dio upravljanja krizom (Blackman, Ritchie, 2008: 46).

Također, određene komponente koje su bitan element imidža određene destinacije, često imaju presudnu ulogu u procesu donošenja odluke turista o izboru turističke destinacije. Zato je izrazito važan destinacijski marketing kao jedna posebna verzija marketinga u turizmu. Relevantan je u slučaju kada se turistovo percipiranje turističkog proizvoda podudara s većinom atributa određenog zemljopisnog područja, direktno povezanog s imidžem određene destinacije (Senečić, Grgona, 2006: 136).

Krizno komuniciranje u turizmu izrazito je važno radi očuvanja ugleda destinacije i njenog imidža. „Obzirom da odluka turista o izboru destinacije može biti pojačana dobro razvijenim, odnosno oslabljena loše stvorenim imidžem, za ustvrditi je da je ključna uloga imidža turističke destinacije povećati i održati pozornost turista“ (Senečić, Grgona, 2006: 136-137). Zato su važne različite marketinške aktivnosti vezane za destinaciju i njen razvoj te one predstavljaju glavna područja istraživanja i primjene imidža turističke destinacije. Imidž turističke destinacije ima velik značaj i u komunikacijskom procesu tijekom krizne situacije budući da turisti mogu imati različite reakcije na različite informacije. Uz to, bitno je naglasiti različite turističke subjekte koji su podložni negativnom utjecaju krize u vidu njihovog poslovanja. U prvom redu, to su svakako turističke destinacije kao najširi pojam u tom smislu, potom turističke zajednice, turističke agencije, te hoteli i svi ostali pružatelji turističkih usluga. Poslovanje svih navedenih subjekata direktno je podložno utjecaju krize na turizam.

Važno je napomenuti da je i turizam podložan vanjskim utjecajima, možda više nego neke industrije. Samim time potreban je veći oprez te je izuzetno važno biti dobro upoznat s mogućim prijetnjama i rizicima, koji variraju od prirodnih katastrofa do onih rizika uzrokovanih ljudskom pogreškom. Uzevši u obzir rečeno, iznenađuje činjenica da i dalje nedostaje istraživanja o krizi ili fenomenima katastrofe u turističkoj industriji, o utjecajima takvih događaja na industriju i određene organizacije, kao i o odgovorima turističke industrije na takve incidente (Blackman, Ritchie, 2008: 46).

Carev i Burić (2017: 322) navode da je turizam kao gospodarska grana izuzetno osjetljiv na sve vrste rizika i kriza dijelom zbog svoje osjetljivosti i ovisnosti o velikom broju drugih kretanja i zbivanja. Destinacijski turizam ovisi o medijskim slikama, a turizam živi u 'doba krize' usko vezane uz ono što je opisano kao 'društvo rizika'. Zato odnosi s javnošću imaju

vitalnu ulogu za turističku promociju te su sveobuhvatan skup aktivnosti pod kojima se sažimaju sve promocijske aktivnosti.

Zato je važno istaknuti ulogu odnosa s javnošću u cijelom procesu krizne komunikacije turističke destinacije. Kada se govori o odnosima s javnošću u turizmu, treba imati na umu definicije i područje djelovanja odnosa s javnošću i njihova značenja za turizam. Imajući ovo na umu, može se reći da se pod pojmom odnosa s javnošću u turizmu podrazumijevaju sve aktivnosti kojima akteri turističke ponude nastoje u javnosti stvoriti što bolje mišljenje o svojoj cjelokupnoj aktivnosti, uslugama, radu i njegovim ciljevima (Carev, Burić, 2017: 321).

Da bi se privukli gosti, u cilju korištenja široke palete različite turističke ponude, od velikog je značenja dobro informirati goste i na što bolji način iskoristiti brojne marketinške i promocijske oblike koji će ih usmjeriti upravo u “našu” destinaciju. Jedan od najznačajnijih načina kako to postići je korištenje odnosa s javnošću, koji kao specifičan oblik komuniciranja, posebnu primjenu nalaze upravo u turizmu. Riječ je o komunikacijskom modelu kojem je svrha, između ostalog, stvaranje prepoznatljive slike u javnosti. Ta je svrha u turizmu izuzetno značajna, pogotovo ako je riječ o stvaranju pozitivne slike o određenoj destinaciji (Jakovljević, 2011: 120-121).

Kako se turizam razvijao i zauzimao sve važniju ulogu u gospodarstvu većine država, tako su i odnosi s javnošću zauzeli važnu ulogu u komunikaciji turističkog sektora. Odnosi s javnošću primjenjuju komunikacijski model koji se razvija između potrošača, medija i tvrtke ili turističke destinacije. Svrha takvog komunikacijskog modela je stvaranje prepoznatljive slike u javnosti te razvijanje povjerenja između pošiljatelja i primatelja informacije. Mnogi teoretičari upravo povjerenje smatraju osnovom svih uspješnih poslovnih komunikacija (Carev, Burić, 2017: 320).

Takav komunikacijski model uvjetuje količinu i vrstu informacija koje dolaze iz različitih izvora kroz određeni period vremena. Te informacije na taj način formiraju svojevrsni psihološki konstrukt na temelju raznih spoznaja o određenoj destinaciji te se nedvojbeno može ustvrditi da je imidž „rezultat komunikacijskog procesa i predstavlja jednog od ključnih faktora u procesu donošenja odluka o putovanju i o konačnom izboru turističke destinacije“ (Senečić, Grgona, 2006: 136).

Zato se može istaknuti kako će ključnu komponentu suvremene komunikacije turističkih destinacija preuzeti funkcije odnosa s javnošću. Oni predstavljaju oblik komunikacije koji uključuje komunikaciju od javnosti preko medija do državnih institucija. Označavaju komunikacijski model koji kao jedan od ciljeva ima i kreiranje pozitivne slike te destinacije u

javnosti. Takva funkcija odnosa s javnošću je od velike važnosti u turizmu primarno upravo radi stvaranja pozitivne slike i poticanja većeg broja dolazaka (Carev, Burić, 2017: 320).

Isto tako, Carev i Burić tvrde da, porastom važnosti turizma i konkurencije na turističkom tržištu, sve je značajnija primjena metoda i načela odnosa s javnošću u procesu plasiranja turističkih proizvoda i promociji destinacija. Ovdje značajnu ulogu zauzimaju odnosi s javnošću kao predstavnik oblika promocije turističkog proizvoda skoro svake destinacije te su kao takvi prepoznati i na globalnoj razini. Primjena metoda i načela odnosa s javnošću i usklađivanje procesa njihove provedbe u turističkoj promociji i izgradnji turističkog proizvoda predstavlja značajan korak prema poboljšanju konkurentnosti turističke usluge. „Odnosi s javnošću prema tome predstavljaju specifičan model komuniciranja koji se posebice razvija i upotrebljava upravo u turizmu“ (Carev, Burić, 2017: 321).

Najjednostavnije rečeno, mogućnosti strateškog planiranja i sve tehnike koje podrazumijeva, najmoćnija su sredstva koja su na raspolaganju praktičarima odnosa s javnošću. Ako je njihova komunikacija vođena na temelju njihove intuicije i poznavanja okoline u kojoj djeluju, tada njihova komunikacija ima mnogo manje vjerodostojnosti i autonomije, a istovremeno je i rizičnija za destinacije (Jugo, 2017: 34).

4. KRIZNO KOMUNICIRANJE HRVATSKE TURISTIČKE ZAJEDNICE

„Hrvatska turistička zajednica (HTZ) je nacionalna turistička organizacija koja je osnovana s ciljem stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskog turizma u zemlji i svijetu. Aktivnosti HTZ-a obuhvaćaju planiranje i provedbu promotivne strategije, predlaganje i izvedbu promidžbenih aktivnosti koje su od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu te podizanje razine kvalitete cjelokupne turističke ponude Hrvatske. Između ostalih, najznačajnije zadaće HTZ-a obuhvaćaju ustroj, provedbu i nadzor svih poslova vezanih za brendiranje i promociju turističkog proizvoda Republike Hrvatske, objedinjavanje sveukupne hrvatske turističke ponude, provedbu operativnih istraživanja tržišta za potrebe promocije hrvatskog turizma i analizu provedenih promotivnih aktivnosti“ (Hrvatska turistička zajednica, 2021).

Hrvatska turistička zajednica, osim promicanja hrvatskog turizma i promocije Republike Hrvatske kao destinacije, trebala bi kvalitetno educirati svoje interne, ali i eksterne dionike, motivirati ih za rad i nagrađivati za postignute rezultate, a sve s ciljem postizanja što potpunije, konkurentnije i kvalitetnije turističke ponude. S druge strane, trebala bi uzeti u obzir ukazane probleme i poteškoće, kako bi našli adekvatan način za njihovo rješavanje, a samim time i podigli kvalitetu ponude i usluge.

Hrvatska turistička zajednica ima važnu ulogu u razvoju hrvatskog turizma i imidža Hrvatske od samih početaka. Osnovana je 1992. godine kao odgovor na tadašnju krizu – Domovinski rat. Cilj je bio osnovati instituciju koja će upravljati turističkom promocijom Hrvatske te tako imati direktan utjecaj na razvoj imidža Hrvatske u Europi, ali i svijetu. Kako stoji na web stranici HTZ-a „Hrvatska turistička zajednica osnovana je radi stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskog turizma, planiranja i provedbe zajedničke strategije i koncepcije njegove promidžbe predlaganja i izvedbe promidžbenih aktivnosti u zemlji i inozemstvu od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu, te podizanja razine kvalitete cjelokupne turističke ponude Hrvatske.“

Isto tako, Hrvatska turistička zajednica imala je veliki značaj i tijekom velike ekonomske krize nastale 2008. godine koja je imala značajan globalni utjecaj pa je tako utjecala i na hrvatsko gospodarstvo i turizam koji čini veliki dio državnog BDP-a i od velike je važnosti za hrvatsko gospodarstvo i ekonomiju.

Prema Jakovljeviću (2011: 120), turizam je izuzetno značajna svjetska gospodarska djelatnost, za dio čijeg se globalnog “kolača” bore svi, od gospodarski i turistički najrazvijenijih zemalja svijeta, do država koje u razvitku turizma vide svoju razvojnu priliku.

Turizam nije jednoznačan pojam nego splet odnosa društvenog i ekonomskog karaktera. Definira se kao skup pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s tim boravkom nije povezana gospodarska djelatnost (Andrić, 2007: 86).

Turizam je na svom razvojnog putu prolazio kroz različite promjene, pojavnog, strukturnog, funkcionalnog, prostornog oblika. Iako je ostavljao i pozitivne i negativne, ali duboke tragove u društvenom, ekonomskom i prostornom segmentu, njegov značaj, uloga i doprinos u razvoju suvremenog društva je neizmjenno velik. „Turizam kao jedna od najmasovnijih, najdinamičnijih i najsloženijih društveno-ekonomskih pojava suvremenog društva iznimno je složen gospodarski sustav različitih gospodarskih grana i djelatnosti svih sektora nacionalnog gospodarstva“ (Horvatić, Bačić, 2013: 166).

Turizam je iznimno snažan generator gospodarskog rasta i razvoja, te zahtijeva složen pristup zbog svoje kompleksne strukture i širine. Upravo iz interakcije raznovrsnih učinaka svake gospodarske industrije, grane i djelatnosti proizlaze njegove najveće vrijednosti, snaga i potencijali. Globalni trendovi ne zaobilaze turizam, što se primarno može vidjeti u dosadašnjem porastu domaćeg i inozemnog turističkog prometa, većoj i lakšoj mobilnosti turista, ali i kroz povećanu globalnu konkurenciju na međunarodnim turističkim destinacijama i tržištu. Horvatić i Bačić (2013: 166) tvrde da se turizam jednako suočio i s globalnom krizom kao i njenim posljedicama, a mjerama koje su se poduzimale nastojale su se negativne posljedice svesti na minimum, što je donijelo i prve rezultate. Potražnja za putovanjima u kratkom roku, nakon kratkotrajne stagnacije ponovo bilježi rast s očekivanim trendom rasta u narednim godinama.

Kada je riječ o turizmu u Hrvatskoj, osobito prije pandemije Covid-19, treba spomenuti kako je strategija razvoja hrvatskog turizma usmjerena na kvalitetne i raznovrsne sadržaje turističke ponude i u tom smislu na programe selektivnog turizma. „No unatoč pozitivnom pomaku, uz iznimke, kao što su tradicionalne turističke jezgre (Dubrovnik, Opatija, Hvar...), hrvatska turistička ponuda je u cjelini relativno prosječna i nedostatna za zahtjevnijeg gosta više platežne moći, što nije u potpunosti negativan faktor, jer pruža mogućnosti za daljnji razvoj turističke ponude i još bolje pozicioniranje na tržištu uz dodatno razvijanje ostalih dijelova Hrvatske koji imaju velike potencijale za daljnji rast“ (Sunara, Jeličić, 2013: 91). Prema podacima iz 2019. godine, turizam čini 25% hrvatskog gospodarstva (Mataković, 2021: 51).

Sunara i Jeličić ističu da je Hrvatska tradicionalno turistički orijentirana zemlja s velikim potencijalom za razvoj u budućnosti. To potvrđuje i konstantan rast turističkog prometa zadnjih

deset godina do te mjere da je turizam postao aktivni generator razvoja gospodarstva. Također ističu da u razvoju i unapređenju turističke ponude destinacija, važnu ulogu ima sustav turističkih zajednica, s Hrvatskom turističkom zajednicom kao nacionalnom turističkom organizacijom.

Turistička potražnja u Hrvatskoj utječe na brojne gospodarske, ali i druge djelatnosti te samim time i na cijelo hrvatsko gospodarstvo. Hrvatski turizam bi trebao napustiti šablonski 'ležaljka turizam' i zamijeniti ga 'aktivnim turizmom', turizmom doživljaja i aktivnosti. Hrvatski turistički proizvod treba transformirati u turizam doživljaja i spoznaja, pa i u proizvod avanture, napora i opasnosti ili u proizvod povratka prirodi, odnosno bijega od civilizacije (Frančišković, 1999: 114).

S pojavom pandemije Covid-19 i svih posljedica koje je donijela sa sobom, jedna od prvih bila je i globalni lock-down, na udaru se našao i turizam kao sektor čije je poslovanje drastično palo. „Epidemije zaraznih bolesti mogu se definirati kao porast oboljenja od zarazne bolesti neuobičajen po broju slučajeva, vremenu, mjestu i zahvaćenom stanovništvu te neuobičajeno povećanje broja oboljenja s komplikacijama ili smrtnim ishodom“ (Mataković, 2021: 48).

Turizam je zasigurno širom svijeta jedna od pandemijom najteže pogođenih gospodarskih djelatnosti što, obzirom na njegov značaj u svjetskoj ekonomiji, niti jednu zemlju ne ostavlja imunom, a posebno ne one zemlje, poput Hrvatske, koje su izrazito ovisne o međunarodnim turističkim kretanjima (Telišman-Košuta, 2021: 63). Ono što je važno naglasiti je činjenica da je kriza nastala virusom Covid-19 drugačija od dosadašnjih kriza koje su pogađale turizam primarno jer nije riječ o izoliranom slučaju, već o događaju koji je zahvatio cijeli svijet i svaki gospodarski sektor te je tako utjecala na kolektivnu svijest.

Usprkos određenim greškama, Hrvatska je relativno uspješno ovladala krizom nastalom pojavom virusa Covid-19. Izbjeglo se uvođenje radikalnih mjera poput, primjerice, u Srbiji gdje je bilo uvedeno izvanredno stanje. U Hrvatskoj su se mjere uglavnom odnosile na zabranu kontakata i održavanje distance. „Ovo relativno dobro upravljanje krizom odrazilo se i na turizam - pad broja turističkih dolazaka i noćenja pokazao se manjim nego što se očekivalo u proljeće [2021.godine], te je ostvarena otprilike polovica prošlogodišnjih rezultata. Promotivnim aktivnostima, ali također i sigurnosnim mjerama, vlada je pokušala spasiti turističku sezonu“ (Mataković, 2021: 52).

5. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

5.1. Metodologija istraživanja

Kako bi se otkrio način kriznog komuniciranja na društvenim mrežama Hrvatske turističke zajednice, koristit će se analiza sadržaja. To je metoda objektivnog utvrđivanja zajedničkih obilježja velikoga broja jedinica, bilo tekstualnih, audiovizualnih, literarnih itd. Analiza sadržaja razdjeljuje tekst na njegove konstituirajuće cjeline koje se potom mogu prebrojati. Najveća prednost ove analize je mogućnost detektiranja obrazaca u izvještavanju, komunikaciji i slično. Međutim, analiza sadržaja ne govori ništa o faktorima koji su utjecali na stvaranje tog sadržaja, niti o učincima tog sadržaja, a teško ju je provesti bez razumijevanja konteksta. Analiza sadržaja dijeli se na kvantitativnu i kvalitativnu analizu.

Glavni nedostatak analize sadržaja koji navodi Burgelin (1972: 319) je što frekvencija javljanja obrazaca ne implicira njihovu važnost. Ne može se tvrditi da je onaj element koji se najčešće pojavljuje ujedno i najvažniji jer je tekst strukturirana cjelina i mjesto koje zauzimaju pojedini elementi u njemu puno je važnije nego broj njegovih pojavljivanja.

Hrvatsku turističku zajednicu na Facebook kanalu prati oko 1.5 milijuna ljudi, dok na Instagramu HTZ ima 411 tisuća pratitelja. Bez obzira na znatno manji broj pratitelja, objave na Instagramu imaju više *engagementa*, odnosno objave imaju više *likeova* i komentara, primarno zato što je Facebook kao društvena mreža doživio svoje zatišje još prije nekoliko godina te je sada puno veći broj Hrvata, osobito i primarno mladih, na Instagramu. Ono što svakako povećava interes publike je i HTZ-ov *hashtag* #CroatiaFullOfLife kojim potiču publiku da ga stavljaju u tekstove svojih objava kako bi HTZ vidio fotografije te ih i objavio na svom Instagramu ako su fotografije dovoljno zanimljive i atraktivne.

Hrvatska turistička zajednica provodila je četiri različite kampanje na Facebooku i Instagramu, a te kampanje bile su označene svaka svojim *hashtagom*: #StayAtHome #StaySafe kao par *hashtagova* koji su se pojavljivali zajedno, #CroatiaLongDistanceLove, #CroatiaTheVacationYouDeserve i #StaySafeInCroatia. Na svakoj od dvije društvene mreže koje su u fokusu, objave sadržavaju nekakav *hashtag*, te je prebrojano na svim objavama u razdoblju od ožujka 2020. do ožujka 2021. koliko objava ima koji *hashtag*, što ujedno označava i broj objava tijekom određene kampanje u određenom vremenskom periodu.

Koristeći analizu sadržaja, proučit će se sve objave na Facebook i Instagram profilu u periodu od početka ožujka 2020. do kraja ožujka 2021. godine. Hrvatska turistička zajednica

ima svoje službene profile na šest različitih društvenih mreža (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest i LinkedIn), ali u ovom radu će biti fokus samo na objavama s Facebook i Instagram kanala. Osobito će se obratiti pažnja na vrste *hashtagova* koje HTZ koristi u svojim objavama na oba kanala budući da različiti *hashtagovi* označavaju i različite kampanje koje su provodili na društvenim mrežama, ovisno o dobu godine i je li riječ o predsezoni ili sezoni.

Istraživanje je provedeno u periodu od 1. do 10. lipnja 2021. kada su prikupljene objave s Facebooka i Instagrama te su proučavani tekstovi objava te videi i vizuali koji su korišteni u tim objavama. Jedinica analize je 1 objava na Facebooku, odnosno 1 objava na Instagramu.

Sveukupan broj objava na Facebooku iznosi 110, a na Instagramu 119. Objave su proučavane kroz 9 kategorija: *hashtag* (koji od 4 glavna se spominju u tekstu objave: #stayathome #staysafe, #CroatiaLongDistanceLove, #CroatiaTheVacationYouDeserve, #StaySafeInCroatia. Svaki *hashtag* označava pripadajuću kampanju.), frekvencija objava, broj likeova, broj komentara, datum kada je objava objavljena, informativni tekst (je li informativne naravi, o najnovijim informacijama vezane uz Covid-19), ležeran tekst (je li tekst objave opuštenog karaktera u kojem potiču na angažman publike, koriste emotikone i slično), video i vizual (koja vrsta audiovizualnog medija je korištena u objavi).

Nakon provedene analize, hipoteze na koje će se pokušati odgovoriti u ovom radu su sljedeće:

Glavna hipoteza: U objavama na društvenim mrežama Hrvatske turističke zajednice, dominirali su krizni *hashtagovi* nad promidžbenima.

Pomoćna hipoteza 1: Krizna komunikacija je, putem kriznih *hashtagova*, jednako zastupljena na obje društvene mreže Hrvatske turističke zajednice.

Pomoćna hipoteza 2: Promidžbena komunikacija je, putem promidžbenih *hashtagova*, jednako zastupljena na obje društvene mreže Hrvatske turističke zajednice.

Pomoćna hipoteza 3: Objе društvene mreže Hrvatske turističke zajednice, Facebook i Instagram, sadržajno su iste.

Istraživačka pitanja na koja će se pokušati odgovoriti su: 'Kako je Hrvatska turistička zajednica komunicirala na društvenim mrežama tijekom pandemije Covid-19?' te 'Koliko je zastupljena krizna komunikacija na društvenim mrežama Hrvatske turističke zajednice tijekom pandemije Covid-19?'.

Navedeni *hashtagovi* podijelit će se u dvije kategorije: krizni i promidžbeni *hashtag*. Krizni *hashtag* je onaj koji se nalazi kao dio teksta objave te označava kampanju koju je HTZ u tom trenutku provodi kao oblik kriznog komuniciranja. Izričito je vezan uz komunikaciju povezanu uz Covid-19 pandemiju te je generalan i može vrijediti i izvan granica Hrvatske. Promidžbeni

hashtag je onaj koji se veže isključivo za komunikaciju unutar granica Hrvatske te se odnosi na promidžbu lokacije odnosno destinacije.

Tako se navedeni hashtagovi mogu podijeliti na sljedeći način: par hashtagova #StayAtHome #StaySafe su dva krizna *hashtaga*, #CroatiaLongDistanceLove i #CroatiaTheVacationYouDeserve su promotivni, a #StaySafeInCroatia je i krizni i promidžbeni *hashtag*.

5.2. Rezultati istraživanja

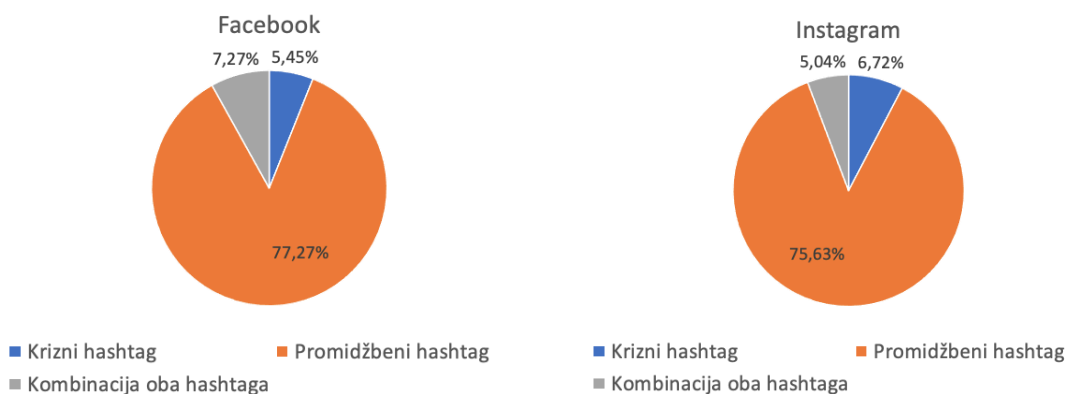
Prema Grafu 10 koji prikazuje vrstu *hashtagova* na društvenim mrežama, glavna hipoteza, da su u objavama na društvenim mrežama Hrvatske turističke zajednice dominirali krizni *hashtagovi* nad promidžbenima, opovrgnuta je budući da je istraživanje pokazalo da je u objavama na društvenim mrežama dominirao promidžbeni *hashtag*, sa 77.27% na Facebooku te sa 75.63% na Instagramu.

Prema Grafu 10 koji prikazuje vrstu *hashtagova* na društvenim mrežama, pomoćna hipoteza 1, da je krizna komunikacija putem *hashtagova* jednako zastupljena na obje društvene mreže, potvrđena je s razlikom od 1.27% koja je zanemariva.

Prema Grafu 10 koji prikazuje vrstu *hashtagova* na društvenim mrežama, pomoćna hipoteza 2, da je promidžbena komunikacija jednako zastupljena putem promidžbenih *hashtagova* na obje društvene mreže Hrvatske turističke zajednice, potvrđena je s razlikom od 1.64% koja je zanemariva.

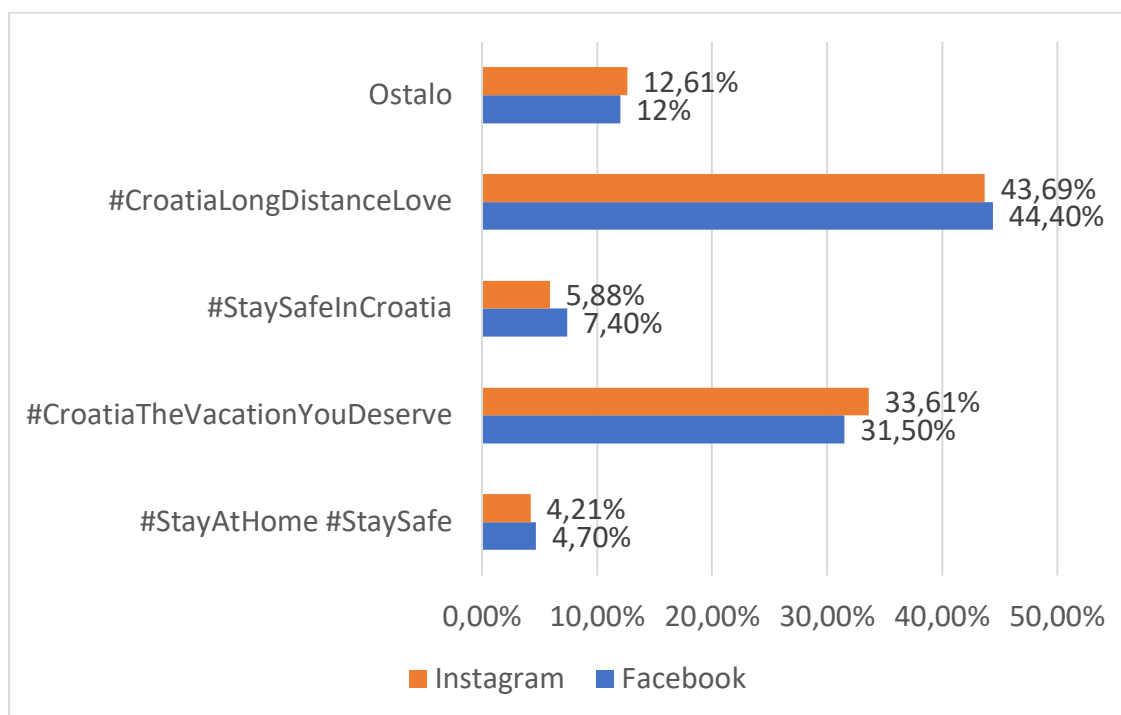
Prema Grafu 12 koji prikazuje zastupljenost vizualnog sadržaja na društvenim mrežama, pomoćna hipoteza 3, da su obje društvene mreže sadržajno iste, potvrđena je s razlikom od po 1% za fotografije i video, što je zanemarivo.

Graf 1. Prikaz vrsta *hashtagova* na društvenim mrežama



U vremenskom periodu od početka ožujka 2020. godine do kraja ožujka 2021., Hrvatska turistička zajednica je na svoj Facebook kanal objavila 110 objava koje su se na neki način odnosile na komunikaciju uz Covid-19, bilo da se u tekstu nalazi *hashtag* ili samo naziv kampanje bez *hashtaga*, a od tih 110 objava, njih 99 u svom tekstu sadržavalo je jedan od navedena četiri *hashtaga*, odnosno njih 90%. Ostatak objava u svom tekstu sadrže jednu od tri moguće kombinacije: 1) imaju kombinaciju više različitih *hashtagova* koji nisu nužno vezani za jednu od četiri glavne kampanje, 2) imaju link koji vodi na službenu stranicu HTZ-a zbog informacija vezanih uz Covid-19 restrikcije tijekom putovanja u Hrvatskoj ili 3) nemaju nikakav *hashtag* ili link nego obični tekst koji poziva publiku na angažman s određenim pitanjem ili zanimljivošću mjesta prikazanog na slici/video.

Graf 2. Usporedba zastupljenosti objava pripadajućim kampanjama



U istom vremenskom periodu, od početka ožujka 2020. godine do kraja ožujka 2021. godine, Hrvatska turistička zajednica objavila je na svoj Instagram kanal ukupno 119 objava, koje su se na neki način odnosile na komunikaciju uz Covid-19, bilo da se u tekstu nalazi *hashtag* ili samo naziv kampanje bez *hashtaga*, a od tih 119 objava, njih su 104 u svom tekstu sadržavale jedan od navedena četiri *hashtaga*, odnosno njih 87,4%. Ostatak objava u svom tekstu sadrži jednu od dvije moguće kombinacije: 1) imaju kombinaciju više različitih *hashtagova* koji nisu nužno vezani za jednu od četiri glavne kampanje ili 2) imaju link koji vodi na službenu stranicu HTZ-a zbog informacija vezanih uz Covid-19 restrikcije tijekom

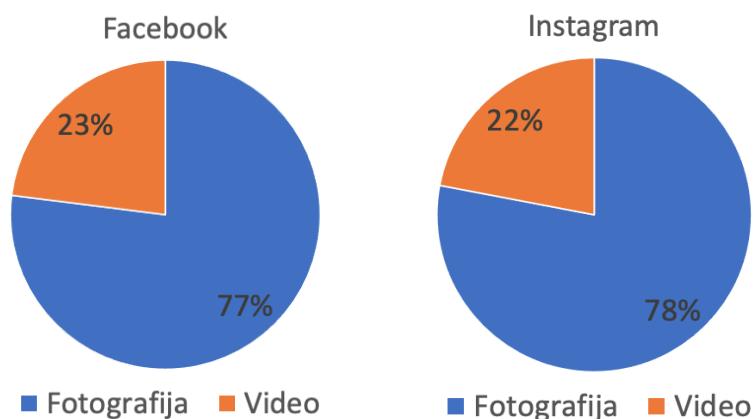
putovanja u Hrvatskoj. Za razliku od objava na Facebooku, sve Instagram objave imaju nekakav skup *hashtagova* ispod teksta. Važno je napomenuti da objave na Instagramu nisu znatno drugačije od objava s Facebooka, velika većina objava ima identičnu sliku i tekst, jedina je razlika, u manjem broju objava, da je tekst na Instagramu kraći nego u istoj objavi s Facebooka.

Graf 3. Zastupljenost glavnih *hashtagova* na društvenim mrežama



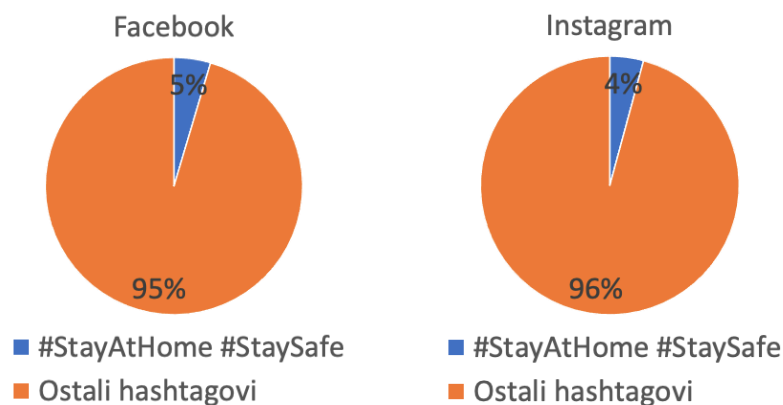
Najzastupljenija vrsta sadržaja na Facebooku svakako su fotografije sa 77% objava koje sadržavaju fotografije, dok tek 23% Facebook objava sadržava video sadržaj. U tekstu se najčešće govori o zanimljivostima mjesta koje je prikazano na fotografiji uz popratni *hashtag* koji označava jednu od četiri prethodno navedene kampanje. Od 119 objava na Instagramu, 78.16% ih ima fotografiju kao vizualni sadržaj, dok samo 21.84% objava ima video sadržaj. To pokazuje da je i na Instagramu, kao i na Facebooku, fotografija najzastupljeniji oblik vizualnog sadržaja objava.

Graf 4. Zastupljenost vizualnog sadržaja na društvenim mrežama

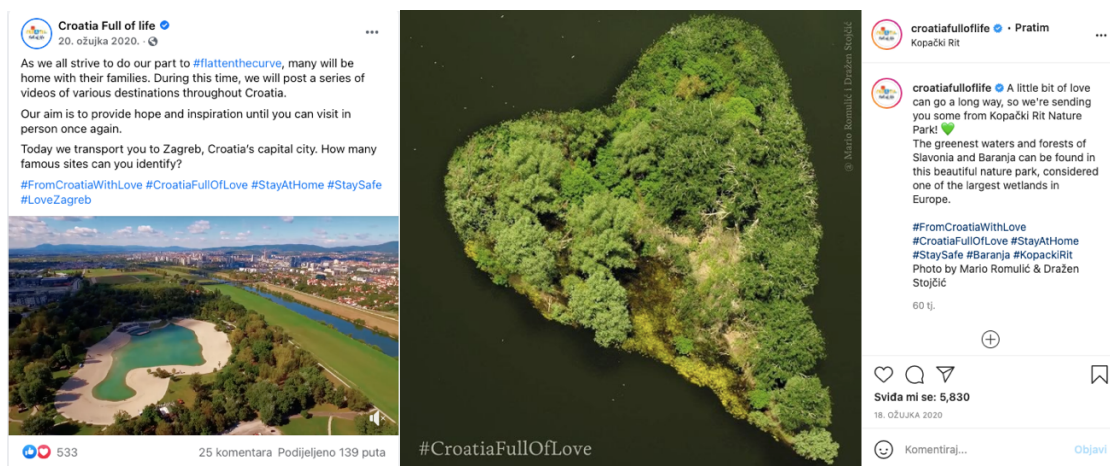


Hashtag #StayAtHome #StaySafe u svom tekstu sadrži tek 5 objava te je svih 5 objava iz ožujka i travnja 2020. godine kada je pandemija u svijetu, ali i u Hrvatskoj bila u punom jeku, s početkom *lockdowna* u Hrvatskoj u ožujku 2020. godine. Od ukupnog broja od 110 objava, to znači da svega 4.54% Facebook objava u svom tekstu sadrži *hashtag #StayAtHome #StaySafe*. *Hashtag #StayAtHome #StaySafe* u svom tekstu sadrži 5 Instagram objava, odnosno njih 4.21%, koje su se na Instagram kanalu HTZ-a pojavile tijekom ožujka 2020. godine, jednak broj objava kao i na Facebook kanalu. Ovo su još uvijek dva generalizirajuća hashtaga koji označavaju korištenje komunikacije koju je u tom trenutku koristila šira javnost i velika većina institucija. Ovdje se vidi da HTZ prati što se događa u svijetu po pitanju pandemije Covid-19 i da će prikladno i reagirati, ovisno o raspletu događaja.

Graf 5. Zastupljenost kombinacije *hashtagova #StayAtHome #StaySafe* na društvenim mrežama

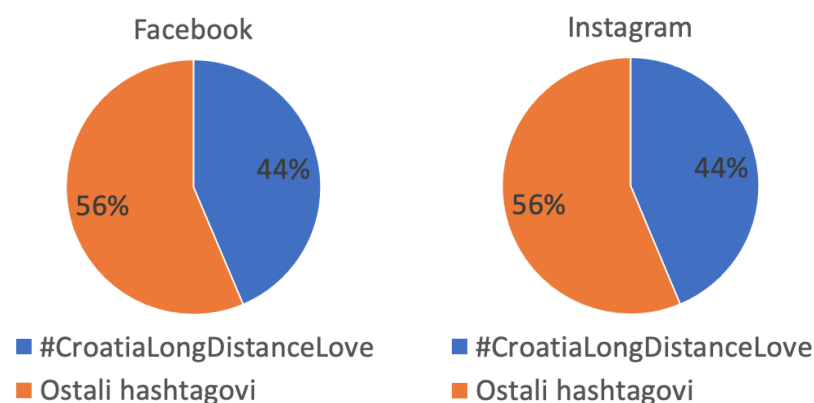


Slika 9. Primjeri objava na društvenim mrežama tijekom kampanje *#StayAtHome #StaySafe*

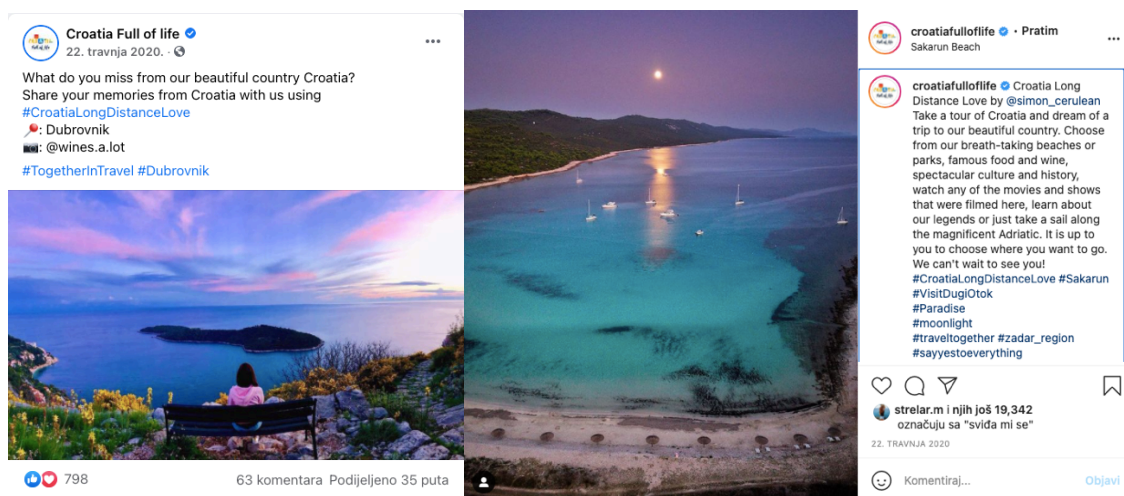


Hashtag #CroatiaLongDistanceLove pojavio se u tekstu 48 objava koje su se na Facebook kanalu HTZ-a našle u travnju i svibnju 2020. godine. Od ukupnog broja od 110 objava, to znači da je *hashtag* #CroatiaLongDistanceLove u svom tekstu imalo 43.63% objava. Isti *hashtag* pojavio se u tekstu 52 Instagram objave od njih 119, odnosno u 43.69% objava, koje su objavljene na Instagram kanalu HTZ-a tijekom travnja, svibnja i lipnja 2020. godine, za 4 objave više nego na Facebook kanalu. Taj *hashtag* označava predsezonsku kampanju koja je bila fokusirana na objavu vizualno atraktivnih fotografija koje pozivaju turiste da dođu u Hrvatsku, ali je *hashtag* #CroatiaLongDistanceLove označavao društveno odgovornu kampanju koja nije prelazila granice ukusa te je bila u skladu s tada još uvijek jakim mjerama koje su i dalje bile na snazi.

Graf 6. Zastupljenost *hashtaga* #CroatiaLongDistanceLove na društvenim mrežama

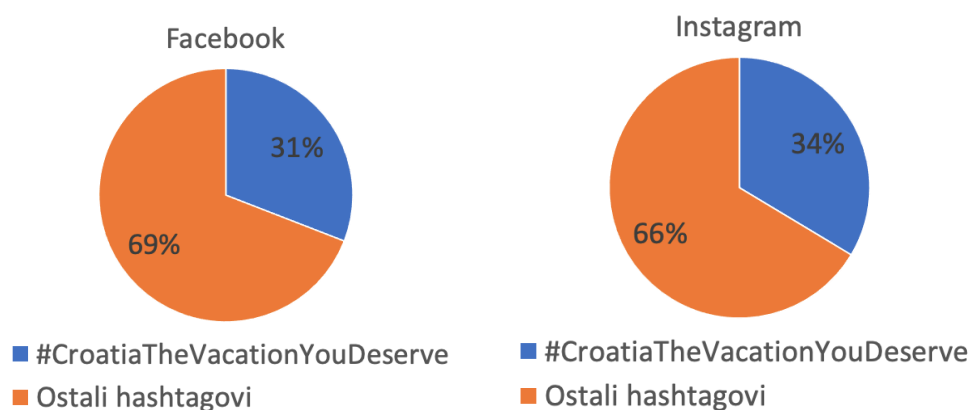


Slika 10. Primjeri objava na društvenim mrežama tijekom kampanje #CroatiaLongDistanceLove



Hashtag #CroatiaTheVacationYouDeserve pojavio se u tekstu 34 objave koje su se na Facebook kanalu HTZ-a pojavile tijekom lipnja, srpnja, kolovoza i rujna 2020. godine. To znači da je od ukupnog broja objava, njih 30.9% u svom testu sadržavalo *hashtag* #CroatiaTheVacationYouDeserve. Taj *hashtag* pojavio se u tekstu 40 objava koje su objavljene na Instagram kanalu tijekom lipnja, srpnja, kolovoza i rujna 2020. godine. Riječ je o 33.61% objava. Objavljeno je 6 objava više nego na Facebook kanalu s ovim *hashtagom*. Ovaj *hashtag* označava kampanju koja je trajala tijekom sezone, ali se odužila i na cijeli rujan budući da je sezona 2020. godine bila znatno slabija od prethodne sa znatno manjim brojem posjeta i noćenja zbog brojnih, ali različitih restrikcija u različitim državama.

Graf 7. Zastupljenost *hashtaga* #CroatiaTheVacationYouDeserve na društvenim mrežama



Slika 11. Primjeri objava na društvenim mrežama tijekom kampanje #CroatiaTheVacationYouDeserve



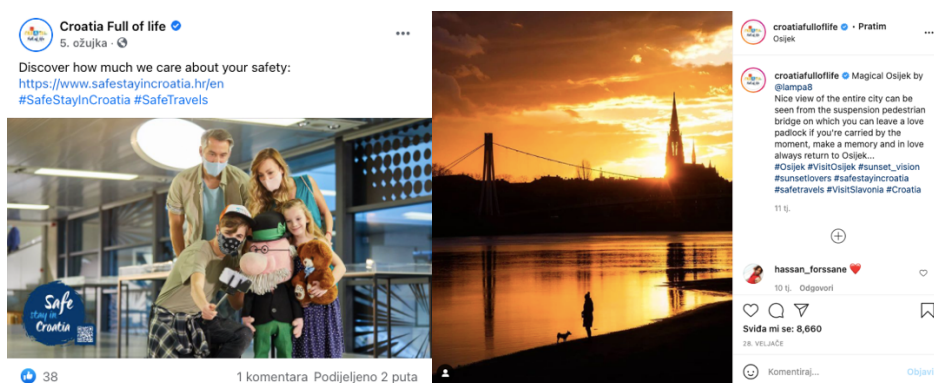
Zadnji *hashtag* je #StaySafeInCroatia koji se pojavio u tekstovima 8 objava tijekom veljače i ožujka 2021. godine, odnosno u 7.27% od sveukupnog broja objava. Također,

objavljen je u tekstu 7 Instagram objava tijekom veljače i ožujka 2021. godine, 1 objava manje nego na Facebooku, a riječ je o 5.88% od ukupnog broja od 119 objava. Riječ je kampanji koja promovira sigurnost i odgovorno ponašanje u Hrvatskoj tijekom dolaska, putovanja i boravka u državi s ciljem promoviranja Hrvatske kao sigurne zemlje za boravak te s ciljem poticanja dolazaka turista i gostiju. Cijela kampanja dostupna je na web stranici Hrvatske turističke zajednice (<https://www.safestayincroatia.hr/hr>) na kojoj se mogu pretraživati 'sigurne lokacije' u Hrvatskoj te na stranici stoji uputa da se obrati pažnja je li istaknuta oznaka *Safe stay in Croatia* kako bi bili sigurni da su na lokaciji poduzete propisane epidemiološke mjere i preporuke zdravstvene sigurnosne zaštite.

Graf 8. Zastupljenost *hashtaga* #StaySafeInCroatia na društvenim mrežama

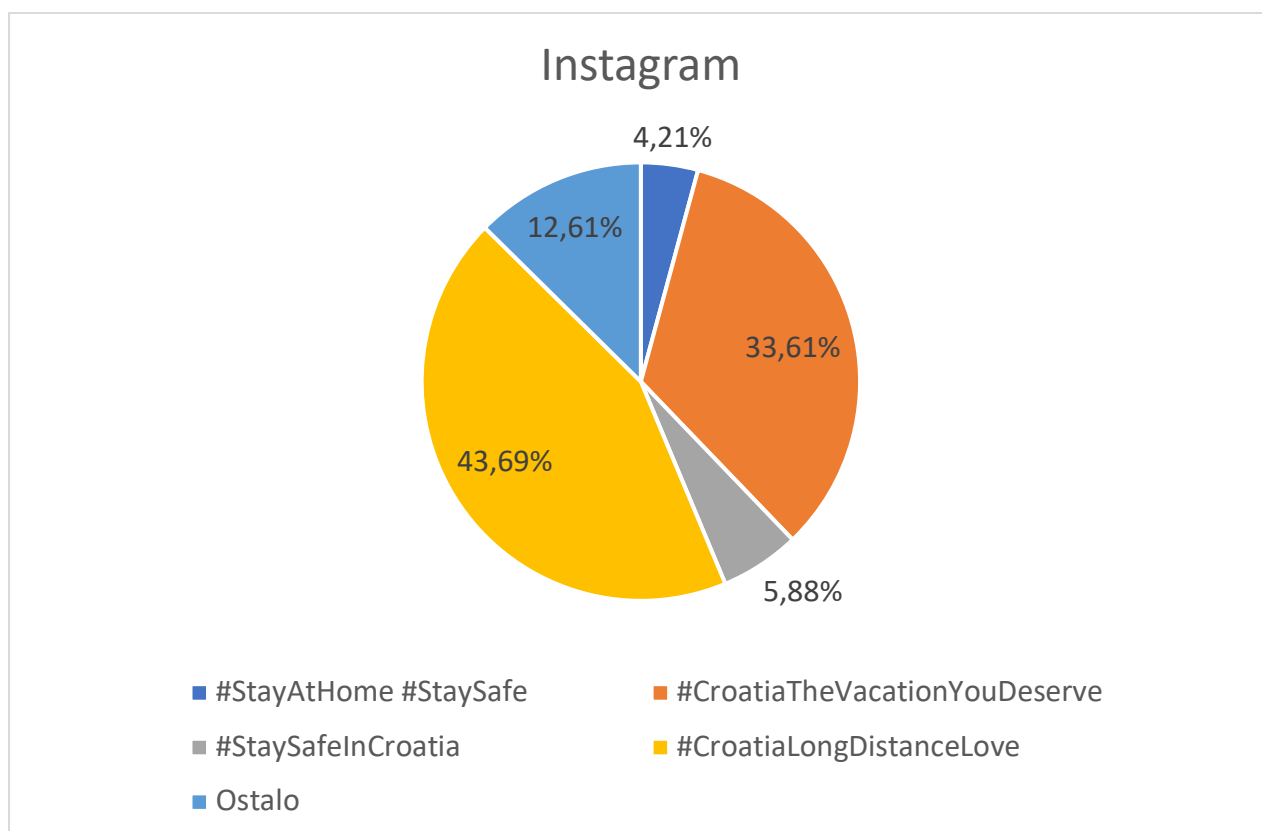
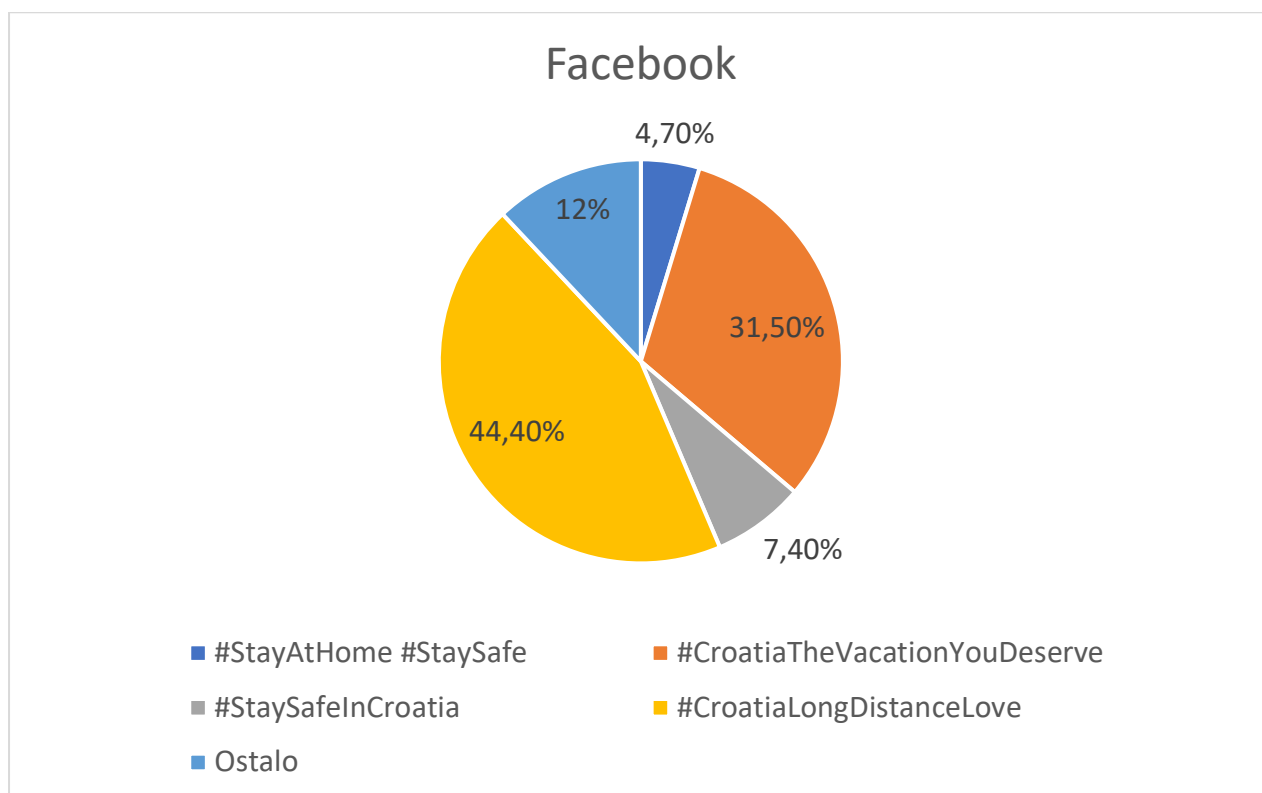


Slika 12. Primjeri objava na društvenim mrežama tijekom kampanje #StaySafeInCroatia



Navedena statistika prikazana je i u grafikonu ispod.

Graf 9. Prikaz statistike Facebook i Instagram objava



Iako na prvi pogled djeluje identično kao graf koji prikazuje statistiku Facebook objava, ipak postoje određene, iako minimalne razlike u statistikama objava s Instagrama. Na

Instagramu je riječ o istoj vrsti komunikacije; ako je riječ o objavama informativnog karaktera o ažuriranim restrikcijama i pravilima dolaska i boravka u Hrvatskoj, korištena je informativna komunikacija. U drugim objavama u kojima se nalazi jedan od navedenih hashtagova, korištena je promotivna komunikacija.

Bez obzira na kampanju i vrijeme godine, bilo da je riječ o predsezoni ili sezoni, komunikacija je u svim objavama ista. Komuniciraju se zanimljivosti lokacije prikazane na fotografiji i pokušava se publiku angažirati i potaknuti na komunikaciju o toj lokaciji uz rečenice poput „*What do you miss about our beautiful country Croatia?*“, „*We can't wait to see you!*“, „*Welcome Croatia to your home!*“ ili primjerice, „*Dubrovnik is not going anywhere, it's waiting for you!*“. Objave nerijetko komentiraju i turisti koji su posjetili Hrvatsku te iznose svoje dojmove ili govore kako su posjetili određenu lokaciju koja se nalazi na fotografiji objave, i slično. Uz to, više angažmana publike, odnosno *likeova* i komentara imaju objave s vizualno lijepim fotografijama, osobito vezanim uz more, plažu ili lijepe lokacije iz gradova s obale.

Manji broj objava koje u svom tekstu ne sadrže niti jedan od navedenih *hashtagova* su objave informativnog karaktera koje na jednom mjestu sažimaju ažurirana pravila ulaska u Hrvatsku i čega se pritom treba pridržavati, a uz taj tekst je atraktivna fotografija mora ili neke konkretne lokacije s hrvatske obale. Za te se objave, dakle, može reći da je korištena informativna komunikacija, dok se u svim drugim objavama u kojima stoji jedan od navedenih *hashtagova*, koristi promotivna komunikacija, tijekom i sezone i predsezone.

5.3. Zaključci istraživanja

Analizom službenih Facebook i Instagram profila Hrvatske turističke zajednice, utvrđeno je da je najzastupljeniji način komunikacije promotivna komunikacija, bez obzira je li riječ o komunikaciji tijekom predsezone ili sezone. Najzastupljeniji sadržaj svakako su fotografije, potom videozapisi, a onda i poneki vizual u skladu s kampanjom tijekom koje je objavljen. Pozivanje publike na angažman i interakciju u objavama uspješno se svakodnevno koristi na obje društvene mreže, a to se može zaključiti po broju *likeova*, *shareova* ili dijeljenja objava i komentara. Iako Facebook profil HTZ-a ima uvjerljivo veći broj pratitelja (1.5 mil.) nego Instagram profil (411 tisuća), te iako se na obje društvene mreže objavljuju identične objave, one su na Instagramu doživjele bolje reakcije nego na Facebooku, pritom misleći na broj *likeova* i komentara, primarno jer je Facebook društvena mreža koja već neko vrijeme nije toliko atraktivna široj publici te se u Hrvatskoj više ljudi aktivno i svakodnevno služi

Instagramom nego Facebookom. Zato je HTZ stavio veliki fokus na Instagram na kojem promovira objave kako bi imale veći doseg do ciljane skupine. Promoviraju objave i na Facebooku, ali znatno manje, a promoviranje objava, osobito na Facebooku jer neizbježno budući da je organski *reach* odnosno doseg toliko mali da provedene kampanje ne bi dosegle svoj puni potencijal bez toga, niti bi dosegnule širu publiku na koju je HTZ ciljao.

Nema znatne razlike u komunikaciji između Facebooka i Instagrama. Komunikacija je na oba kanala opuštena, često koriste *emojije* kako bi komunikacija bila još opuštenija i pristupačnija. Na Instagramu prevladavaju kraći opisi fotografija nego na Facebooku radi samog formata Instagrama kao društvene mreže na kojoj dugački opisi objava ne prolaze toliko dobro kao na Facebooku. Na Instagramu su tekstovi objava isključivo na engleskom jeziku, dok su na Facebooku na više jezika; hrvatskom, engleskom i njemačkom. Komunikacija je česta i konstantna na oba kanala te kroz oba razdoblja predsezone i sezone, tu nema znatne razlike ni u vrsti komunikacije ni u broju objava na kanalima.

Također, nema ni znatne razlike u broju objava na oba kanala. Zanimljivo je da je tijekom sezone i na Facebooku i na Instagramu manji broj objava vezanih uz ijednu od navedenih kampanja. Na oba kanala je veći broj objava koje su pripadale jednoj od navedenih kampanja tijekom travnja i svibnja, nego tijekom mjeseci od lipnja do rujna. Može se zaključiti da je krizna komunikacija koja se odvijala uz navedene kampanje, bila češća u predsezoni nego u sezoni. Jedan od razloga zašto je to tako je svakako vremenski period; taj tip objava objavljen je tijekom travnja i svibnja kada su restrikcije u cijelom svijetu i dalje bile jake i izražene te su se mijenjale iz tjedna u tjedan.

Može se reći da je Hrvatska turistička zajednica koristila suptilnu promotivnu komunikaciju kao odgovor na krizu koja se pojavila s pandemijom Covid-19. Kampanje s popratnim *hashtagovima* #StayAtHome #StaySafe, #CroatiaLongDistanceLove, #CroatiaTheVacationYouDeserve i #StaySafeInCroatia pojavile su se kao odgovor na krizu. Riječ je o promotivnim kampanjama koje su imale pozitivan *ton of voice* te su bile fokusirane na promoviranje ljepota Hrvatske uz popratne tekstove sa zanimljivostima o lokacijama te rečenicama i pitanjima kojima je bio cilj poticati publiku na reakciju. Također, komunikacija je provedena pravovremeno budući da se prva kampanja vezana uz Covid-19 javlja u ožujku 2020. godine, a potom je HTZ tijekom travnja i svibnja reagirao s kampanjom Croatia long distance love. Također, krizna komunikacija je, uz promidžbenu, svakako bila najzastupljeniji oblik komunikacije na društvenim mrežama HTZ-a. Bila je dovoljno suptilna da su mogli uspješno komunicirati publici sve potrebne informacije o restrikcijama i pravilima prilikom

dolaska u Hrvatsku, istovremeno potičući publiku da komentiraju i sami što im najviše nedostaje iz Hrvatske.

Iako to nije predmet ovog istraživanja, svakako bi bilo dobro istražiti kompletnu komunikaciju Hrvatske turističke zajednice na Facebooku i Instagramu tijekom cijelog trajanja pandemije, budući da ona još uvijek traje, a kampanje se mijenjaju. Tu se može vidjeti i dosljednost HTZ-a u kriznoj komunikaciji te jesu li s vremenom mijenjali pristup te je li bilo znatne promjene ili pada interesa publike za takve kampanje.

6. ZAKLJUČAK

Turizam je izrazito podložan negativnim utjecajima te kao takav treba izrazito puno vremena i pažnje posvetiti razvoju komunikacijske strategije koja odgovara tom sektoru, a da je u skladu s trenutnim događajima i promjenama. Pandemija Covid-19 nedvojbeno je utjecala na sve gospodarske sektore i aspekte ljudskog života, pa tako i na turizam koji je doživio velik pad prometa na globalnoj razini, pa tako i u Hrvatskoj. Zato se u ovom razdoblju krizno komuniciranje pokazalo izrazito važnim radi pravovremenih i valjanih informacija.

Krizu je nemoguće izbjeći ako se ona mora dogoditi, ali ono što se može držati pod kontrolom je krizni komunikacijski plan i priprema tijekom perioda kada krize nema. Tu je ključno uzeti u obzir sve moguće prijetnje i rizike te proučiti tržište i na taj način složiti odgovarajući krizni komunikacijski plan kako bi kriza prošla što bezbolnije, sa što manjim brojem negativnih posljedica.

Analizom službenih Facebook i Instagram profila Hrvatske turističke zajednice, može se zaključiti da je najzastupljeniji način komunikacije promotivna komunikacija, bez obzira je li riječ o komunikaciji tijekom predsezona ili sezone. Najzastupljeniji sadržaj svakako su fotografije, a potom videozapisi, u skladu s kampanjom tijekom koje su objavljeni. Pozivanje publike na angažman i interakciju u objavama uspješno se svakodnevno koristi na obje društvene mreže, a to se može zaključiti po broju likeova, *shareova* ili dijeljenja objava i komentara.

U ovom se radu proučavala komunikacija Hrvatske turističke zajednice na društvenim mrežama te se može zaključiti da je HTZ pravovremeno reagirao na sve promijene koje su se događale od samog početka pandemije te su krizni način komuniciranja prilagodili komuniciranju na društvenim mrežama kako ne bi previše odstupali od svog uobičajenog načina komunikacije na tim društvenim mrežama.

Glavna hipoteza je opovrgnuta, dok su sve tri pomoćne hipoteze potvrđene. Za razliku od početne pretpostavke da u objavama na društvenim mrežama dominiraju krizni *hashtagovi*, istraživanje je pokazalo da to nije slučaj te da na Facebooku i Instagramu dominiraju promidžbeni *hashtagovi*. To znači da je Hrvatska turistička zajednica našla način kako da reagira na novonastalu kriznu situaciju uzrokovanu pandemijom, na najbolji način koji joj odgovara. Tako je korištena primjerena komunikacija, a da se nije pretjerano odstupalo od dotadašnje komunikacije. Pomoćne hipoteze koje govore da su krizna i promidžbena komunikacija jednako zastupljene na obje društvene mreže, potvrđene su, što znači da se na

Facebooku i Instagramu komunikacija nije razlikovala te da je Hrvatska turistička zajednica koristila isti način komuniciranja na obje društvene mreže. Zadnja pomoćna hipoteza koja tvrdi da su obje društvene mreže sadržajno iste, također je potvrđena, a to je u korelaciji i s potvrđenim pomoćnim hipotezama o jednakoj zastupljenosti krizne i promidžbene komunikacije.

Ovo istraživanje je pokazalo da je Hrvatska turistička zajednica planski pristupila komunikaciji na društvenim mrežama te da se njena opća komunikacija o informacijama vezanim uz Covid-19 dosljedno protezala i na društvene mreže, Facebook i Instagram, što je Hrvatskoj turističkoj zajednici pomoglo pri očuvanju imidža i ugleda tijekom jedne od najgorih kriza koje su zahvatile Hrvatsku, ali i svijet.

7. POPIS LITERATURE

Andrić, Berislav (2007) *Primjena e-marketinga u turizmu*. Poslovna izvrsnost, vol. 1, br. 2, str. 85-97.

Bartoluci, Mato i Omrčen, Darija (2003) *Promotion as an element of marketing mix in sport and sport tourism: the croatian experience*. Kinesiology, 35. (1.), 72-84.

Bernstein, Jonathan (2020) *Vodič za menadžere: Krizni menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.

Blackman, Deborah i Ritchie, W. Brent (2008) *Tourism Crisis Management and Organizational Learning*. Journal of Travel & Tourism Marketing, 23:2-4, 45-57. http://dx.doi.org/10.1300/J073v23n02_04

Burgelin, O. (1972) *Structural analysis of mass communication*. D. McQuail (ed.) Sociology of Mass Communications. London: Penguin . str. 313-328.

Carev, Danijel i Burić, Branko (2017) *Odnosi s javnošću turističkog mjesta Drvenik*. Zbornik sveučilišta Libertas, vol. 1-2, br. 1-2.

Demeterffy Lančić, Renata (2010) *Novi mediji i odnosi s javnošću*. Medijske studije, 1-(1-2)-157-170.

Dolovac, Samer i Jerković, Dario (2020) *Određivanje marketing strategije u poslovanju turističke agencije*. Tranzicija, vol. 23, br. 45.

Frančišković, Ivan. (1999) *Hrvatski turizam - temeljni činitelj razvoja gospodarstva*. Naše more 46, br. 3-4: 113-118.

Gluvačević, Dejan i Grgas, Zvonimir (2015.) *Izazovi kriznog komuniciranja u turizmu*. U: Tatalović, Siniša (ur) Dani kriznog upravljanja: Zbornik radova (str. 867-875). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica

Gómez, Mar i sur.. (2017) *How do offline and online environments matter in the relational marketing approach?*. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 30:1, 368-380. <http://dx.doi.org/10.1080/1331677X.2017.1311224>

Grbavac, Jacinta i Grbavac, Vitomir (2014) *Pojava društvenih mreža kao globalnog komunikacijskog fenomena*. Media, culture and public relations, vol. 5, br. 2, str. 206-219.

Jakovljević, Marinko. (2011) *Odnosi s javnošću – vodeća taktika u promociji turističkih regija*. Acta turistica nova, vol. 5, br. 1, str. 119-138.

Jakovljević, Marinko. (2012) *Promocija turističkih destinacija – oglašavanje i(li) odnosi s javnošću?*. Acta turistica nova, vol. 6, br. 1, str. 69-90.

Jugo, Damir (2017) *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga

Mataković, Hrvoje (2021) *COVID-19 kriza, provedba sigurnosnih mjera i turizam*. U: Čorak, Sanda i Gjurašić Matina (ur) *Covid-19: prijetnja i prilika za HR turizam: Zbornik radova* (str. 47-54). Zagreb: Institut za turizam

Milas, Dorotea (2012) *Etički konflikti u odnosima s javnošću*. *MediAnali*, vol. 6, br. 11.

Milohnić, Ines (2006) *Importance of public relations management in small hotels*. *Tourism and hospitality management*, vol. 12, br. 2.

Novak, Božidar (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza Press

Pejaković, Goran (2015) *Oblici odnosa s javnošću u suvremenom poslovanju*. *Tranzicija*, 17 (36), 123-134.

Plenković, Mario. (2015) *Sublimirana multimedijalna komunikacija u turizmu*. *Media, culture and public relations* 6, br. 1: 1-6.

Senčić, Josip (1998) *Promocija u turizmu*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.

Senečić, Josip i Grgona, Jadranko (2006) *Marketing menadžment u turizmu*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.

Stanojević, Marija. (2011) *Marketing na društvenim mrežama*. *MediAnali*, vol. 5, br. 10, str. 165-180.

Sunara, Živana i Jeličić, Sandra (2013) *Organizacijsko komuniciranje u turizmu*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu 4, br. 1: 89-93.

Telišman-Košuta, Neda (2021) *Turizam nakon doba korone: Što će biti drugačije? Što može biti bolje?* U: Čorak, Sanda i Gjurašić Matina (ur) *Covid-19: prijetnja i prilika za HR turizam: Zbornik radova* (str. 62-64). Zagreb: Institut za turizam

Tkalac Verčić, Ana (2015) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Knjižara Ljevak

Tomić, Zoran (2008) *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Zagreb-Sarajevo: Synopsis

Internetske stranice

Web stranica Hrvatske turističke zajednice. <https://www.htz.hr/hr-HR> Pristupljeno 18.06.2021.

Facebook profil Hrvatske turističke zajednice. <https://www.facebook.com/croatia.hr/> Pristupljeno 23.05.2021.

Instagram profil Hrvatske turističke zajednice. <https://www.instagram.com/croatiafulloflife/> Pristupljeno 18.05.2021.

SAŽETAK

Turizam je izrazito podložan negativnim utjecajima te kao takav treba izrazito puno vremena i pažnje posvetiti razvoju komunikacijske strategije koja odgovara tom sektoru, a da je u skladu s trenutnim događajima i promjenama. Pandemija Covid-19 nedvojbeno je utjecala na sve gospodarske sektore i aspekte ljudskog života, pa tako i na turizam koji je doživio velik pad prometa na globalnoj razini, pa tako i u Hrvatskoj. Zato se u ovom razdoblju krizno komuniciranje pokazalo izrazito važnim radi pravovremenih i valjanih informacija.

U ovom se radu proučava i istražuje komunikacija Hrvatske turističke zajednice na Facebooku i Instagramu od ožujka 2020. godine do ožujka 2021. godine kako bi se ustanovio način komuniciranja, ali i vrsta komunikacije koja se koristila na njihovim društvenim mrežama.

Ključne riječi: kriza, krizno komuniciranje, društvene mreže, turizam

SUMMARY

Tourism is highly susceptible to negative impacts. As such, a lot of time and attention should be paid to the development of a communication strategy that suits the sector and is in line with current events and changes. The Covid-19 pandemic has undoubtedly affected all economic sectors and aspects of human life, including tourism, which has experienced a significant decline in traffic globally, including in Croatia. Therefore, in this period, crisis communication proved to be extremely important for timely and valid information.

This paper studies and researches the communication of the Croatian National Tourist Board on Facebook and Instagram from March 2020 to March 2021 in order to establish the method of communication, but also the type of communication used on their social networks.

Key words: crisis, crisis communication, social media, tourism