

# Krizna komunikacija turističkih agencija na području Grada Zagreba u pandemijskoj 2020. godini

---

**Domitrović, Laura**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:114:018733>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-11**



*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

Laura Domitrović

**KRIZNA KOMUNIKACIJA TURISTIČKIH AGENCIJA NA  
PODRUČJU GRADA ZAGREBA U PANDEMIJSKOJ 2020.  
GODINI**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2021.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

**KRIZNA KOMUNIKACIJA TURISTIČKIH AGENCIJA NA  
PODRUČJU GRADA ZAGREBA U PANDEMIJSKOJ 2020.  
GODINI**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: doc.dr.sc. Hrvoje Jakopović

Komentor: dr.sc. Dejan Gluvačević

Student: Laura Domitrović

Zagreb  
srpanj, 2021.

**Izjava o autorstvu rada i poštivanju etičkih pravila o akademskom radu**

Izjavljujem da sam diplomski rad / završni specijalistički rad Krizna komunikacija turističkih agencija na području Grada Zagreba u pandemijskoj 2020. godini, koji sam predala na ocjenu mentoru doc.dr.sc. Hrvoje Jakopović i komentoru dr.sc. Dejan Gluvačević, 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 stekao/la ECTSbodove. Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Laura Domitrović

---

# SADRŽAJ

UVOD.....	1
1. POGLAVLJE Važnost turizma kao gospodarske grane.....	3
1.1. Važnost turizma kao gospodarske grane u svijetu.....	3
1.2. Važnost turizma kao gospodarske grane u Hrvatskoj.....	7
1.2.1. Uloga putničkih agencija u hrvatskom gospodarstvu .....	9
2. POGLAVLJE: Oblici komunikacije u turizmu .....	10
2.1. Promidžbena komunikacija u turizmu (primjeri raznih kampanja, prodaja, marketing itd.)	12
2.2. Krizna komunikacija u turizmu (reaktivna) .....	17
2.2.1. Utjecaj pandemije na komunikaciju u turizmu .....	20
3. POGLAVLJE: Turizam grada Zagreba .....	23
3.1. Turističke brojke u gradu Zagrebu .....	27
4. POGLAVLJE: Krizna komunikacija turističkih agencija na području Grada Zagreba u pandemijskoj 2020. Godini.....	31
4.1. Metodologija istraživanja.....	31
4.2. Rezultati istraživanja .....	33
5. ZAKLJUČAK .....	40
6. LITERATURA .....	42
SAŽETAK .....	46
SUMMARY .....	47

## UVOD

Svjetska pandemija COVID-19 obuhvatila je mahom cijeli svijet počevši od Azije nastavila se širiti Europom i Amerikom. Sa sobom je odnijela brojne živote i zaustavila globalnu ekonomiju. Iako su sve industrije zahvaćene negativnim trendom, najjače je zahvaćena turistička industrija koja će se morati oporavljati duže vrijeme zbog ovog nepredviđenog udara. Turistička industrija bitan je faktor svjetske ekonomije koji dugi niz godina bilježi rast, a osobito je važna kao akcelerator gospodarskog razvitka zemalja u razvoju. Prije izbijanja pandemije, sektor putovanja i turizma (uključujući njegove izravne, neizravne i utjecaje) zapošljavao je svako četvrtu osobu diljem svijeta, a u 2020. godini u ovom sektoru 62 milijuna radnika ostalo je bez posla (wtcc.org). U usporedbi s drugim europskim zemljama udio turizma u državnoj ekonomiji u Hrvatskoj iznad je europskog prosjeka, pa tako je Hrvatski BDP 2017. godine iznosio je oko 50 milijardi eura, od čega je 10 milijardi bio prihod od turizma, odnosno skoro 20 posto ukupnog BDP-a. Iz ovog razloga dugoročni opstanak hrvatskog gospodarstva bez priljeva deviza kroz turističke sezone svake godine gotovo je nemoguć (Lozina, 2019:15-18). Nakon rekordne 2019. godine, 2020. godina sa sobom je donijela brojne izazove koji će se nastaviti provlačiti i u nadolazećim godinama.

Krizno upravljanje kao disciplina svoje uporište pronalazi u nizu drugih disciplina od komunikacije preko logistike do psihologije sa svrhom suzbijanja mogućih negativnih ishoda novonastale krize. Krizno komuniciranje nisu samo reaktivne aktivnosti, već i proaktivna komunikacija koja podrazumijeva konstantno traganje za mogućim znakovima upozorenja. Preventivno djelovanje sa sobom nosi tri glavne koristi: umanjuje mogućnost pojave krize, olakšava komunikaciju u budućoj krizi i na koncu smanjuje cjelokupnu štetu nakon izbijanja krize. (Jugo, 2017: 12-109). Brend je postao važan aspekt promidžbene komunikacije u turizmu, koja je specifična u usporedbi s drugim industrijama jer gost kupuje uslugu prije nego što ju je vidio. Brend je ono što uslugu razlikuje od ostalih proizvoda i usluga sa svim svojim prednostima koje donosi korisniku. Brendiranje daje dodatnu vrijednost proizvodima i uslugama što pogoduje njihovoj cijeni jer je usmjereno specifičnoj publici što u krajnosti rezultira većom potražnjom. (Bebić, 2018: 14-110). Imidž odredišta razlikuje se od ostalih vrsta imidža i na njega uvelike utječe nacionalni imidž. Druge industrije uglavnom se fokusiraju na marketing i oglašavanje što za promociju u turizmu nije dovoljno jer je turizam izložen različitim faktorima. Imidž turističkog odredišta u većini slučajeva nije isključivo povezan samo s turizmom već ovisi o brojnim faktorima (Echtner i Ritchie, 2003 prema Martens, Feldesz, Merten, 2016).

Hrvatske putničke agencije organizirale su putovanja za 2,8 milijuna stranih gostiju sa 16,1 milijun noćenja u turističkoj sezoni 2019. što bilježi rast dolazaka za 14,7% dolazaka, noćenja za 8,4% u odnosu na 2018. (Putničke agencije u 2020. first release, 2021: 1). Broj dolazaka u Hrvatskoj u 2020. je pao za 64,2%, a broj noćenja smanjio se za 55,3% u komercijalnom smještaju u odnosu na rekordnu 2019. godinu zbog zatvaranja granica i epidemioloških mjera (Dolasci i noćenja turista u 2020.). U proteklih deset godina Zagreb je postao jedna od najpopularnijih hrvatskih destinacija što je rezultiralo otvaranjem brojnih jedinica privatnog smještaja- apartmana i hostela te bogatom gastronomskom ponudom. Međutim uspješne turističke brojke i dugogodišnji rast pomrsili su pandemija i potres. Uz Dubrovnik, Zagreb je u 2020. godini imao najveći pad turističkih brojki jer uglavnom ove destinacije posjećuju gosti iz udaljenih zemalja avionom (telegram.hr).

Krizna komunikacija turističkih agencija na području Grada Zagreba u pandemijskoj 2020. godini cilj je anketnog istraživanja provedenog u sklopu ovog rada. Ankete pružaju mogućnost brzog proučavanja velike populacije, te populacije koja nije lako dostupna na jednom mjestu. Ovo istraživanje provedeno je putem google formsa na uzorku turističkih agencija na području Grada Zagreba u razdoblju od 27. svibnja do 8. lipnja., čiji rezultati će se prezentirati u ovom radu. Upravo zbog istraživanja glavni fokus cijelog rada je 2020. godina koja će se primarno provlačiti kroz ovaj rad, te će se 2019. godina koristiti kao izvor za usporedbu i oslikavanje koliki pad je imala 2020. godina. Stoga u svrši ovog rada ostale godine nisu ključne kako bi se prikazala novonastala krizna situacija u 2020. godini. Glavni nedostatak rada je nedovoljni prikaz o brojkama turističkih agencija na području Grada Zagreba zbog nemogućnosti pronalaska generalnih podataka o toj temi.

## 1. POGLAVLJE Važnost turizma kao gospodarske grane

### 1.1. Važnost turizma kao gospodarske grane u svijetu

Prije izbijanja pandemije, sektor putovanja i turizma (uključujući njegove izravne, neizravne i utjecaje) zapošljavao je svako četvrtu osobu diljem svijeta što predstavlja ukupno 10,6% svih radnih mjesta, odnosno 10,4% globalnog BDP-a (SAD 9,2 bilijuna dolara). Međunarodna potrošnja posjetitelja na putovanjima u 2019. godini iznosila 1,7 bilijuna američkih dolara (6,8% ukupnog izvoza, 27,4% globalnog izvoza usluga). U 2020. godini u ovom sektoru 62 milijuna radnika ostalo je bez posla, broj zaposlenih u turizmu i povezanim djelatnostima pao je za 18,5%, Potrošnja domaćih posjetitelja smanjila se za 45%, dok se međunarodna potrošnja smanjila za nevidenih 69,4% (wttc.org).



**International tourist arrivals and tourism receipts (% change)**

Source: World Tourism Organization (UNWTO).

Data as of November 2020.

\* Provisional data.

Graf 1. , izvor: UNWTO

Turistička industrija važan je pokretač gospodarskog rasta i razvoja. Globalizacija, kao i diplomatski odnosi među zemljama, učinili su putovanja sve češćim. Postotak svjetske populacije kojoj je potrebna viza za posjet stranim destinacijama smanjio se sa 75%, 1980., na 53%, 2018. godine. Sve više ljudi redovito putuje iz jedne zemlje u drugu, što je povećalo učestalost putovanja u slobodno vrijeme s 50 na 56%, prema izvješću Svjetske turističke organizacije (UNWTO). Turizam je sjajan izvor prihoda i zapošljavanja za zemlje koje primaju više turista, što je utjecalo na glavna gospodarstva svijeta. Iz tog su razloga mnoge

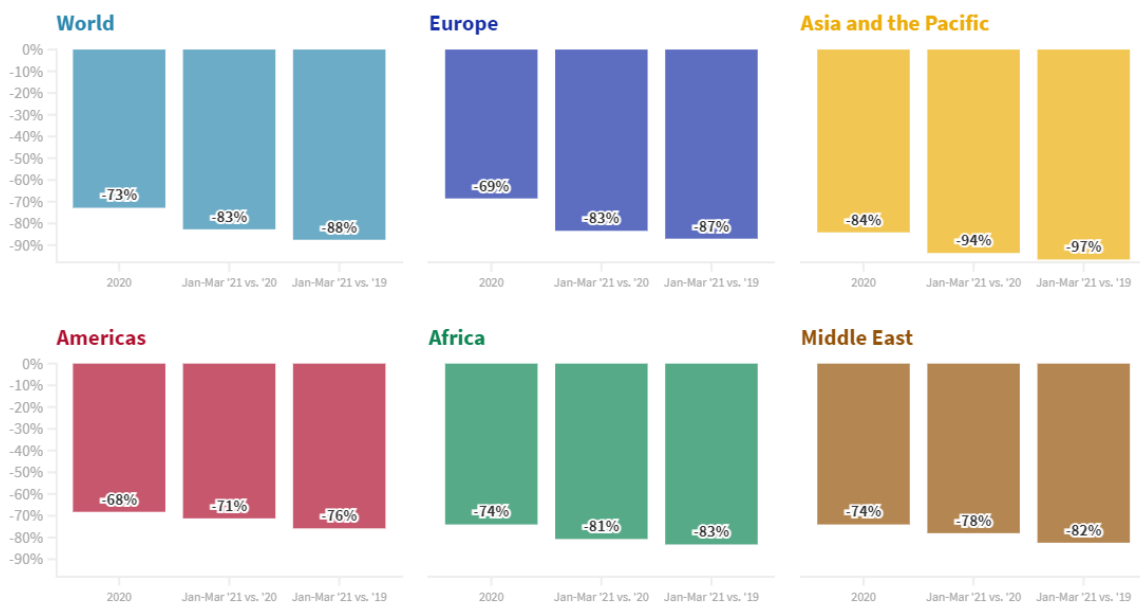


zemlje povećale svoja ulaganja u turističku industriju, uključujući kampanje i strategije kojima se ističe atraktivnost njihovih glavnih odredišta. Prije novonastale krize na svim kontinentima svijeta, rastao je broj dolazaka iz godine u godinu. Turizam je, ukratko, postao temeljni stup gospodarskog rasta svih zemalja, čineći dobar dio svjetskog BDP-a. Unatoč vremenu, turistička industrija nije izgubila dinamičnost koja joj je omogućila da tijekom godina eksponencijalno raste. Prema podacima Svjetskog vijeća za putovanja i turizam (WTTC), turistička industrija čini 10,4% svjetskog BDP-a, što ga čini jednim od najvećih gospodarskih sektora u svijetu. Sa 8,8 bilijuna američkih dolara turizam se nametnuo kao jedna od najbrže rastućih svjetskih industrija, koju nadmašuje samo proizvodni sektor. Unatoč tome, daleko je ispred ostalih važnih sektora kao što su financijske usluge, zdravstvo ili tehnologija. Turizam je industrija na koju se oduvijek gledalo kao na sigurnu investiciju. Za razliku od drugih sektora turizam je mogao kontinuirano rasti bez zastoja, pozitivan trend definirao ga je kao industriju koja raste najviše u odnosu na prosjek ostalih sektora svjetske ekonomije. Turizam postaje jedan od najprofitabilnijih pokretača rasta za globalno gospodarstvo, glavni akteri se svake godine bore privući sve više i više turista na svoja područja. Prema izvještaju UNWTO-a "International Tourism Highlights", turizam generira više od 5 milijardi američkih dolara dnevno. Ukupni prihodi od međunarodnog turizma širom svijeta, uključujući prijevoz putnika, iznosili su 1,7 bilijuna američkih dolara u 2018., s preko 1,4 milijarde međunarodnih dolazaka registriranih širom svijeta. Prema izvješću WTTC-a, od 2018. godine turizam zapošljava 319 milijuna ljudi, a očekuje se da će ta brojka dosegnuti 421 milijun do 2029. U svijetu je 20% radnih mjesta koja su stvorena u posljednjih 5 godina izravno povezano s turizmom. To je dovelo do toga da je 10% radnika u svijetu zaposleno u turističkom sektoru. U zemljama OECD-a, poput Španjolske, turizam predstavlja oko 15% BDP-a. Za ostale europske zemlje, poput Francuske ili Portugala, turizam čini 13,7% BDP-a. U zemljama Latinske Amerike, poput Meksika, turizam predstavlja 8,7% BDP-a. U prosjeku je ta industrija činila 4,1% BDP-a zemalja članica OECD-a u 2018. godini, kao i 6% zaposleosti. S obzirom na taj veliki doprinos tijekom vremena, nijedna zemlja ne može biti ravnodušna prema turizmu s obzirom na to da je on postao jedan od temeljnih stupova gospodarskog rasta i razvoja (tourism-review.com).

Iako se neke industrije mogu prilagoditi digitalnim platformama i nastaviti svoju borbu za opstanak (Mehroliya, Alagarsamy i Solaikutty, 2020 prema Sharma, Thomas, Paul, 2021: 1). neke industrije naišle su na prepreke zbog socijalnog distanciranja i ograničavanja putovanja zbog čega im je teško preživjeti pandemiju. Turizam je jedna od djelatnosti koja se ne može

opstati bez mobilnost ljudi. Pad turističkih brojki iznosio je 22% u prvom tromjesečju 2020. (u usporedbi s istim kvartalom 2019.), a ostatku godine prijetio je pad od 60% do 80% u usporedbi s 2019. (Svjetska turistička organizacija, 2020 prema Sharma, Thomas, Paul, 2021: 1). Turizam je jedan od najintenzivnijih sektora. Takvo usporavanje u industriji može dovesti u opasnost milijune radnih mjesta, prijeteci time usporavanjem napretka u održivom razvoju (Svjetska turistička organizacija, 2020 prema Sharma, Thomas, Paul, 2021: 1). katastrofa, pandemija i epidemija poput ebole, bliskoistočnog respiratornog sindroma (MERS) i teškog akutnog respiratornog sindroma (SARS). Lokalne, regionalne ili nacionalne vlade pomažu u oporavku industrije, potiču investitore poreznim olakšicama. (Brouder, 2020; Ioannides & Gyimóthy, 2020 prema Sharma, Thomas, Paul, 2021: 1).

### International Tourist Arrivals, % change



Source: [Source: World Tourism Organization \(UNWTO\)](#)  
 Data collected by UNWTO, Mar 2021. Published: 21/05/2021

Graf 2. , izvor: UNWTO

Prije nego što se međunarodna putovanja mogu nastaviti, domaći će turizam potaknuti obnavljanje turističke industrije nakon pandemije. Tvrtke u različitim djelatnostima raduju se "uobičajenom poslovanju", a turistička industrija nije iznimka. Sve se industrije uglavnom oslanjaju na vladine poticajne mjere. Primjerice, TUI, najistaknutija svjetska multinacionalna turistička organizacija, prima pomoć Ujedinjenog Kraljevstva i Njemačke i najavila je smanjenje troškova u svojim operacijama širom svijeta (Higgins-Desbiolles, 2020). Svjetske vlade postale su važan akter u turizmu. Kao rezultat nastupila je ponovna nacionalizacija zračnih prijevoznika, turističkih tvrtki i zračnih luka što je razlika u odnosu s prijašnjim

krizama (Hall i sur., 2020. prema Sharma, Thomas, Paul, 2021: 5). Tsionas (2020) raspravlja o problemima nakon COVID-19 kao dobra mogućnost nameće otvaranje s ograničenim kapacitetom od gotovo 33%. Predlaže državne subvencije za potporu nižim kapacitetima (Sharma, Thomas, Paul, 2021: 5).

Sadašnja kriza je najprikladnija za promicanje održive i ravnopravne turističke industrije (Benjamin i sur., 2020. prema Sharma, Thomas, Paul, 2021:6). Kulturna održivost i ekološka odgovornost su budućnost za ravnomjerni razvoj gospodarstva. Nakon COVID-19, turistička će se industrija morati reorganizirati na temelju stvarnog planiranja, a ne samo na papirologiji. Industrija mora biti usmjerena na obrazovanje, ekologiju i ravnomjerniju raspodjelu. Postoji nepovezanost između onoga što UNWTO (Svjetska turistička organizacija) predlaže (održivost) i onoga što se provodi u stvarnosti (nekontroliran rast). Ovaj razor treba razumjeti i popraviti prije razmatranja budućnosti turizma (Brouder i sur., 2020.; Nepal, 2020. prema Sharma, Thomas, & Paul, 2021:6). Proces deglobalizacije pružio je turističkoj industriji jedinstvenu priliku za ponovno stvaranje održivosti (Niewiadomski, 2020. prema Sharma, Thomas, Paul, 2021:6).

Turistička industrija mora pokazati otpornost s nekoliko strana. Predložena su tri segmenta, vlade, tržišni akteri i lokalne zajednice, trebaju uskladiti svoje radne napore kako bi pružili otpornost u ovoj situaciji. Tehnološke inovacije trebaju se popeti na višu razinu kako bi se ubrzale inovacije u turizmu i ugostiteljstvu. Umjetna inteligencija (AI), IoT i ostale tehnologije koje se odnose na lokaciju, navigaciju, dronove i robotiku, nekoliko su područja koja trebaju poboljšanja. Ova je pandemija natjerala čelnike u industriji da istraže i analiziraju druge prikladnije tehnologije za ponovno pokretanje industrije i povratak povjerenja potrošača. Postojeća literatura navodi kako se turistička industrija prije brzo vraćala na staro nakon šokova epidemija, pandemija i globalnih kriza. Međutim, vlade shvaćaju da je šok od COVID-19 jedinstven jer nepopunjene kapacitete nije moguće plasirati u narednim godinama, što uzrokuje trajni zastoj u industriji. Vlade bi se trebale truditi izgraditi ozračje u kojem privlače investitore kroz razne mogućnosti poreznih olakšica ili popuštanja strogih zakona o korištenju zemljišta, itd. (Brouder, 2020 prema Sharma, Thomas, Paul, 2021). Di Domenico, Haugh i Tracey (2010) primjećuju kako lokalna gospodarstva reagiraju na krize zajedničkim radom, a Johannisson i Olaison (2007) primjećuju kako ruralna poduzeća imaju bolje izgleda za oporavak od urbanih. Podrška vlade zajedno s lokalnom podrškom, može voditi put za transformaciju turističke industrije. Izazov je drugačiji za velike multinacionalne aktere u industriji koji će se morati od sada fokusirati

na novi način opskrbe kroz lokalne opskrbe lance. To može uključivati lokalno nabavljanje hrane, sirovina, pružatelja usluga ili radne snage. Postpandemijska vremena mogu podrazumijevati dugoročno smanjenje potražnje za određenim mjestima. Takva situacija može ići u korist manje popularnim, manje naseljenim regijama pružajući im priliku za poboljšanje kao potencijalne turističke destinacije (Sharma, Thomas, Paul, 2021:6-9).

## **1.2.Važnost turizma kao gospodarske grane u Hrvatskoj**

Turizam kao djelatnost obuhvaća aktivnosti osoba koje borave i putuju u mjesta van svoje sredine, ali ne duže od jedne godine. To može biti zbog posla, odmora ili drugih razloga s izuzetkom trajnog zapošljavanja u toj sredini. Kako bi se osoba okarakterizirala kao turist mora provesti najmanje jednu noć u objektu za smještaj bilo za studij, odmor ili rekreaciju, zdravlje, religiju, sport, obitelj ili posao, za javne misije ili skupove pritom ne smije boraviti u tom mjestu više od 12 mjeseci neprekidno (Perko, Ražnjević, Brozović, 2020: 10).

Hrvatski BDP iznosio je oko 50 milijardi eura u 2017. godini, od čega je 10 milijardi bio prihod od turizma odnosno skoro 20 posto ukupnog BDP-a. Svjetski prosjek udjela turizma u BDP-u je 1,2 posto što znači da je prosjek Hrvatske deseterostruko viši. Hrvatska prednjači među zemlja Europske unije, nakon čega slijede Malta i Cipar s nešto više od 10 posto. Zapadne razvijenije zemlje poput Francuske, Njemačke i Italije imaju udio od 1 do 2 posto, iz čega se može iščitati važnost industrije i uravnoteženosti među djelatnostima. Udjel turizma u BDP-u ne bi trebao prelaziti 5 posto, glavni problem Hrvatske je zanemarivanje i unazađenje svih ostalih sektora u usporedbi s turizmom. Turizam ne smije biti pokretač gospodarstva jedne države, to trebaju biti proizvodnja i izvoz. U Hrvatskoj izvoz raste dvostruko sporije u usporedbi s uvozom, a udio industrije je samo 15 posto. U 2018. Godini javni dug iznosio je 284 milijardi kuna (37,5 milijardi eura), odnosno 74,5 posto BDP-a. Međutim teško je pronaći rješenje ovog problema uzevši u obzir kako su porezna opterećenja već znatno visoka. Hrvatsko gospodarstvo bez turizma stoga postaje nezamislivo i vjerojatno bi država bankrotirala, logika nalaže kako bi se novac zarađen od turizma trebao investirati u industriju kako bi se smanjila nejednakost među granama gospodarstva i kako ono ne bi ovisilo isključivo o jednoj djelatnosti. Turizam bi trebao služiti kao poticaj domaće proizvodnje, a ne kao ubrzan pokretač uvoza. Trenutačni trend donosi upravo suprotno- povećan uvoz gotovih proizvoda i intermedijarnih dobara. Jedna od glavnih funkcija turizma trebala bi biti stvaranje novih radnih mjesta. Automatizacijom i novom tehnologijom u cijelom svijetu smanjuje se mogućnost zapošljavanja u primarnom i sekundarnom sektoru, te se taj dio nezaposlenih

prelijeva na tercijarni sektor. Zbog zahtjeva turističke sezone u Hrvatskoj u ljetnim mjesecima dolazi do većeg zahtjeva za radnom snagom zbog čega se ova pojava na prvi pogled ne čini lošom. Međutim radna mjesta u turizmu ne zahtijevaju većinom visoku stručnu spremu, uglavnom je dovoljna srednja stručna sprema. U 2017. godini udio zaposlenih u djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hrane bio je oko 100 000 ukupno zaposlenog stanovništva u Hrvatskoj što čini 7,2 posto zaposlenih. Podaci Hrvatske udruge turizma (HUT) za 2016. godinu ukazuju kako turistički sektor generira 317.000 radnih mjesta od čega jedna trećina otpada na direktno zaposlene u turizmu, a preostale dvije na djelatnosti povezane s turizmom. Što nas dovodi do zaključka kako turizam generira oko 20 posto ukupne radne snage (Lozina, 2019:15-18).

Svake godine broj investicija u turizmu je sve veći, međutim isto se ne može reći i za njihovu efikasnost, rezultati investicija u slučaju Hrvatske bi trebali biti znatno efikasniji. U 2018. godini ukupno 940 milijuna eura uloženo je u hrvatski turizam, od čega je tek 312 milijuna uloženo u infrastrukturu i javni sektor, ostatak novca otpada na investicije privatnih tvrtki u apartmane, kampove, nautiku i hotele. Najveća ulaganja u turizam nakon jadranskih županija u kontinentalnoj Hrvatskoj ima Grad Zagreb. Novac se investira u nove sadržaje kako bi se gosti privukli i izvan turističke sezone. Kada se gleda ostvaren broj međunarodnih noćenja među državama članicama europske unije Hrvatska predvodi, ali ne i njeni prihodi. Stoga je potrebna veća kvaliteta usluga koja će sa sobom donijeti i veću potrošnju. Kvaliteta bi trebala biti primarnija od brojki. „Turizam doprinosi i stabilizaciji financijskog sustava Hrvatske jer nastupanjem turističke sezone osigurava veliki priljev deviza, koje su presudne za servisiranje vanjskog duga i održavanje relativno stabilnog tečaja domaće valute (Lidija Petrić ,Ekonomika turizma prema Lozina: 2019).“ Potrošnja roba i usluga inozemnih gostiju u Hrvatskoj zapravo ima izvozni karakter, puni potencijal dobiva se tek kad je ista proizvedena u Hrvatskoj. Potrošnja Hrvata u stranim državama je uvoz dobara koji se tretira kao odljev deviza. Primjerice 2016. godine izvoz je dosegao 92.8 milijardi kuni s povećanjem od 5,7 posto u odnosu na prethodnu godinu, s druge strane uvoz se povećao za 7,7 milijardi kuna ili 5,5 posto. Deficit robne razmjene porastao je za 5,7 milijardi kuna. Turizam igra važnu ulogu u uravnoteženju platne bilance zbog velikog deficita u robnoj razmjeni s inozemstvom. No turizam nije dostatan za pokrivanje cijelog deficita već samo ublažuje deficit robne razmjene. Receptivni turizam odnosno ponuda dovodi do priljeva deviza u našu zemlju i jačanja kupovne moći. Emitivni turizam odnosno potražnja dovodi do odljeva deviza iz države. Hrvatska je receptivno tržište, dok su države zapadne Europe emitivna tržišta, na ovaj

način turizam dovodi do ravnomjernije raspodjele među zemljama, ali i sprječava inflaciju u zapadnim državama. Devize se na ovaj način prelijevaju iz razvijenijih prema manje razvijenim zemljama koje koriste devize za smanjenje javnog duga. Turisti na nesvjesnoj razini sudjeluju u uspostavljanju ravnoteže u robno-novčanim odnosima. Sličan proces događa se i između gradova i ruralnih područja unutar jedne države (Lozina, 2019: 18-22).

### **1.2.1. Uloga putničkih agencija u hrvatskom gospodarstvu**

Putničke agencije u Hrvatskoj u 2020. godini organizirale su putovanja za 160 tisuća domaćih turista koji su u prosjeku ostvarili po četiri noćenja. U usporedbi s prethodnom godinom broj domaćih turista na putovanjima unutar države smanjio se za 57,7%, dok je broj ostvarenih noćenja manji za 55,5%. Hrvatske putničke agencije organizirale su putovanja u strane zemlje za tek 52 tisuće domaćih turista koji su ostvarili 204 tisuća noćenja. Najpopularnija destinacija 2020. bila je Italija na koju otpada 17,3% ukupnih putovanja. Na jednodnevnim putovanjima unutar zemlje u organizaciji hrvatskih turističkih agencija bila je 41 tisuća domaćih gostiju, 7 tisuća domaćih posjetitelja otišlo je na jednodnevna putovanja u strane zemlje. Kada usporedimo ove brojke s 2019. godinom broj domaćih posjetitelja na jednodnevnim putovanjima unutar države smanjio se 84,4%, a brojka jednodnevnih putovanja u strane zemlje manja je za 93,5%. Na višednevna putovanja unutar zemlje zahvaljujući organizaciji hrvatskih putničkih došlo je 623 tisuće stranih turista i ostvareno je 4 milijuna noćenja. Strani gosti boravili su u prosjeku po 7 noći u Hrvatskoj. U usporedbi s rekordnom 2019. godinom jasno je kako je COVID i u ovom segmentu donio poražavajuće brojke za Hrvatski turizam, tako je na putovanjima naših turističkih agencija bilo 77,5% manje stranih gostiju, a brojka noćenja smanjena je za 74,9%. Unutar ove brojke najviše noćenja ostvarili su njemački gosti i to 42,3% (Putničke agencije u 2020. first release, 2021: 1).

Statistike 2019. kao rekordne godine donijele su puno svjetlije brojke i rast u odnosu na 2018. godinu. U 2019. godini 379 tisuća domaćih turista putovalo je unutar vlastite zemlje ostvarivši 1,4 milijuna noćenja s prosjekom od četiri noćenja. Broj putovanja domaćih gostiju u organizaciji hrvatskih putničkih agencija porastao je za 27,6%, dok je broj noćenja veći za 14,2%. 341 tisuća domaćih turista putovalo je u strane zemlje posredovanjem domaćih putničkih agencija te ostvarilo 1,2 milijuna noćenja. Sa 18,2% predvodi Italija kao i u pandemijskoj godini, zatim slijede Francuska, Bosna i Hercegovina, Njemačka i Češka. Domaći turisti u stranim zemljama ostvarili su prosječno četiri noćenja. I u ovom segmentu zabilježen je rast od 9,9% više putovanja i 7,0% više noćenja u odnosu na lanjsku 2018.

godinu. Jednodnevna putovanja koja su organizirale hrvatske putničke agencije domaćih turista u strane države zabilježila su porast od 11,7%, 100 000 domaćih gostiju jednodnevno je putovalo u inozemstvo. Najpopularnija država za jednodnevni izlet bila je Austrija, nakon toga slijede Italija i Slovenija. Što se tiče jednodnevnih putovanja domaćih gostiju unutar Hrvatske u organizaciji naših putničkih agencija, njihov broj se smanjio za 6,7%, 264 tisuće Hrvata jednodnevno je putovalo s agencijama unutar svoje zemlje (Putničke agencije u 2020. first release, 2021: 1).

Njemački gosti najviše su koristili usluge hrvatskih putničkih agencija za putovanja u Hrvatsku. Hrvatske putničke agencije organizirale su putovanja za 2,8 milijuna stranih gostiju sa 16,1 milijun noćenja. Turisti su ostajali u prosjeku po 6 noći u Hrvatskoj. U ovom segmentu također je zabilježen rast od 14,7% dolazaka, broj noćenja povećao se za 8,4% u odnosu na 2018. Najveći udio noćenja ostvarili su Njemački turisti s 26%, nakon čega su uslijedili gosti iz Ujedinjenog Kraljevstva, Austrije, Poljske, Češke, Italije i Slovenije (Putničke agencije u 2020. first release, 2021: 1)

## **2. POGLAVLJE: Oblici komunikacije u turizmu**

"Krizno komuniciranje jedno je od najizazovnijih područja prakse suvremenih odnosa s javnošću" (Jugo, 2017: 12). Krizne situacije postale su normalna pojava u svim organizacijama i ne zaobilaze nijednu industriju. Uspješne od manje uspješnih organizacija razlikuju se po tome kako se nose s krizama. Krizno upravljanje je širi pojam koji se bavi suzbijanjem mogućih negativnih ishoda krize pritom oslanjajući se na brojne druge discipline poput logistike, psihologije i komunikacije. Organizacije osmišljaju planove kako reagirati tijekom krize, ali i kako što pripravnije dočekati moguće krize. Međutim krize su nepredvidive situacije u kojima ni jedna organizacija ne može u potpunosti sve predvidjeti i ovladati situacijom. Krizno komuniciranje jedan je od glavnih dijelova kriznog upravljanja, odnosi se na komunikacije organizacije sa svim njenim dionicima prije, za vrijeme i nakon izbijanja krize. Proaktivna komunikacija je srž uspješne strateške komunikacije organizacije. Potrebno je reagirati učinkovito u što manje vremena kako bi se umanjile negativne posljedice. Glavni fokus odnosa s javnošću je upravljanje ugledom i imidžem organizacije, s naglaskom na smanjenje mogućnosti za negativni ugled i imidž. Organizacije u Hrvatskoj sve

više postaju svjesne koliko je zapravo važno krizno komuniciranje, međutim situacija u praksi je nešto drukčija (Jugo, 2017: 12-18).

Unutar pojma kriza kriju se tri srodna pojma: rizik, kriza i otvoreno pitanje (eng. issue). Otvoreno pitanje je zabrinutost za određenu odluku ili aktivnost što je uglavnom rezultat nesuglasnosti organizacije i njenih dionika. Rizik predstavlja svjesnost o možebitnim opasnostima koji mogu naštetiti organizaciji. Kriza je važan i nepredvidiv događaj koji sa sobom nosi moguć nepovoljan ishod koji utječe na organizaciju i njezin ugled, njene javnosti, proizvode ili usluge (Jugo, 2017: 19-21).

Među brojnim tipologijama podjela kriza najslikovitija klasifikacija je ona na dvije vrste "kobra" i "piton" kriza. Kobra kriza je ona koja iznenadna napada organizaciju na spavanju, dok je piton kriza spora kriza koja je rezultat skupa problema koji postepeno hvataju dijelove organizacije (Jugo, 2017: 67). Ulmer, Seeger i Sellnow dijele krize na namjerno i nenamjerno izazvane krize jer neke situacije su jednostavno neizbježne. Nepredvidive situacije dijele se na pet kategorija: prirodne katastrofe, nepredvidive tehnološke okolnosti, greške na proizvodima, epidemije i padovi u gospodarstvu. Epidemije su krizne situacije čije izbijanje nije moguće predvidjeti baš kao i prirodne katastrofe. Uglavnom se događaju prirodne nesretnim spletom okolnosti kao što je bio virus H1N1 2009. godine. Međutim mogu biti i rezultat greške organizacije primjerice kod bolesti uzrokovanih trovanjem hranom (Jugo, 2017: 73-74).

"Najbolji način upravljanja krizom je sprečavanje njezine pojave" (Jugo, 2017: 106). Krizno komuniciranje ne odnosi se samo na reaktivne aktivnosti, uspješni menadžeri znaju kako je pola posla u proaktivnoj komunikaciji i konstantnom traganju za mogućim znakovima upozorenja. Preventivno djelovanje sa sobom nosi tri glavne koristi: umanjuje mogućnost pojave krize, olakšava komunikaciju u budućoj krizi i na koncu smanjuje cjelokupnu štetu nakon izbijanja krize. Strateško upravljanje krizom sastoji se od četiri elementa: analiza snaga i slabosti organizacije, dugoročno planiranje i analiziranje, odabir i provedba strategije i strateško odlučivanje. Strateška orijentacija usmjerena je na buduća događanja, ali pritom ne zanemaruje prošla zbivanja koja koristi za bolje razumijevanje sadašnjosti i budućnosti. Detaljna priprema za svaku moguću krizu je financijski iscrpna za svaku organizaciju, stoga nerijetko organizacije definiraju svoje prioritete u kriznom djelovanju, predviđaju što će se vjerojatnije dogoditi u budućnosti i pripremaju svoje djelovanje na temelju toga smanjujući moguće troškove. Fokus pretkrizne faze je prevencija i priprema. Prevencija je konstantna



evaluacija mogućih rizika u svrhu sprječavanja nastanka novih kriza. Fink (1986.) vjeruje kako niti jedna kriza nije došla bez određenih naznaka. Prevencija se može razviti u tri različita smjera: sprječavanje rizika, smanjenje vjerojatnosti da rizik preraste u krizu i smanjenje prijetnje rizika. Međutim sve krize nije uvijek moguće zaustaviti, neke su neizbježne. Priprema za krizu podrazumijeva sve radnje kojke pripremaju organizaciju kako bi što jednostavnije pregrmjela moguću krizu. Prvi korak je kreiranje kriznog plana, zatim slijedi provođenje vježbi s kriznim timom koji je nužno osnovati. U ovoj fazi svi dionici organizacije se upoznaju s mogućim rizicima. Strateško donošenje odluka svodi se na pet koraka. Početak je eksterna analiza prilika i prijetnji resornih i van organizacije. Zatim interna analiza snaga i slabosti unutar organizacijskog sustava gdje preispituju organizacijska misija i njeni ciljevi. Potom je potrebno uspostaviti strategiju koja će uskladiti organizacijske snage i slabosti s prilikama i prijetnjama iz okoline, nakon toga strategija kreće u provedbu. Ako ona ne donosi željene rezultate organizacije provode stratešku kontrolu (Jugo, 2017: 106-109).

### **2.1.Promidžbena komunikacija u turizmu (primjeri raznih kampanja, prodaja, marketing itd.)**

Digitalne platforme promijenile su društvo u cijelosti u svim aspektima svakodnevice, pa tako i u turizmu. Promjena je najviše utjecala na korisnike usluga, odnosno potencijelne goste. Prosječan turist više se ne informira putem turističkih brošura i ne vraća se više godinama na istu destinaciju. Gost sad želi znati više, informira se više i želi maksimalno iskoristiti svoj godišnji odmor sa što više aktivnosti. Istraživanje Reuters instituta iz 2017. godine pokazalo je kako se društvene mreže koriste za informiranje, također mobitel je postao primarni uređaj koji ljudi koriste bilo kada i bilo gdje. Sve informacije nalaze se na dlanu. Ljudi se ograđuju od promidžbenih materijala sve većom upotrebom ad-blockera. Prema konzumaciji najviše prednjače vizualni formati poput kratkih video isječaka, infografika ili slika s tekstom. Novi mediji i tehnologije pomiču prostorne i geografske granice tako se mijenjaju i granice turističkih odredišta. Stvaranje vizualnog identiteta i njegovim pravilnim pozicioniranjem stječe se željeni imidž koji je ključan za zadovoljstvo gosta u usporedbi s njegovim očekivanjima. Trenutačni cilj turističkih destinacija je pridobiti što više gostiju sa što manje uloženi sredstava i tu se internet pokazao kao idealna platforma za realizaciju. Destinacije ovise više o odnosima s javnošću nego prije, turisti planiranje svog putovanja započinju na internetu. Prilikom putovanja ključan je doživljaj, a ne samo vidjeti

nešto novo što je nepovratna promjena modernog turizma. Primjer ispravnog komunikacijskog brendiranja kojim se ističe specifičnost destinacije je pretvaranje filmskih lokacija u brend destinacije što se može vidjeti u slučaju Igre prijestolja i Dubrovnika. U usponu je kreativna ekonomija koja pruža novi pogled i osmišlja kreativne ideje za nove sadržaje koji povoljno utječu na promociju destinacije. Stvaranje novih sadržaja recept je uspjeha kada se govori o imidžu i promidžbi. Mobilni marketing i oglašavanje donose sve to bliže korisniku, na dohvat ruke. Glavne karakteristike ove tehnologije su umreženost, laki prijenos i personaliziranost. Stoga su društvene mreže postale krucijalan alat u promociji. Brend treba prilagoditi novim normativima koje nalaže moderna tehnologija jer tradicionalni načini oglašavanja su postali nedostadni. Turisti sad žele brzinu i izbor. Tradicionalni korisnik- consumer postaje dio prošlosti, živimo u eri prosumera koji ne samo da koristi sadržaje destinacije već ih i promovira. Sve se odvija na društvenim mrežama putem priča i lokacije te putem raznih kanala s recenzijama, kosnici vjeruju više jedni drugima nego brošurama. Ljudi su više informirani, neovisni i pretražuju individualno. Aplikacije poput TripAdvisora pružaju iskustvima korisnika kredibilitet, a komentari korisnika stvaraju brend i omogućuju budućim korisnicima lakšu orijentaciju u novoj sredini. Ova aplikacija ne samo da je utjecala na brojna putovanja već i na globalnu turističku potrošnju. TripAdvisor donosi sigurnost- 80% ispitanika prije nego što odabere sadržaj pročita u prosjeku od 6 do 12 recenzija. Više nisu dovoljne prirodne i povijesne atrakcije za pozicioniranje destinacije ključno je imati "priču". Primjerice agresivnom kampanjom indijska savezna država plasirala se kao „Božja zemlja“ što je povećalo broj dolazaka za gotovo 30%. Priča o destinaciji je ono što ju čini drukčijom od drugih destinacija. Glavnu ulogu u stvaranju priče imaju komunikacijski stručnjaci. Cilj ovog procesa je stvoriti poželjnu destinaciju koju svi žele posjetiti zbog njenih kvalitetnih sadržaja i usluga. Prema Magašu turistička destinacija je tržišno prilagođen prostor koji razvojem važnih karakteristika dominira nad konkurencijom i dugoročno postiže kvalitetne turističke rezultate. Pojam destinacije je promjenjiv i dinamičan, nakon pozicioniranja turističkog mjesta kao destinacije to ne znači da je posao gotov. Potrebno je stalno usavršavanje i unapređenje ponude i sadržaja kako bi se zadržala reputacija destinacije. Za razvoj turističke destinacije ključne su atrakcije, dostupnost, smještajni i ostali kapaciteti te turistička organizacija. Komunikacija je postala prodaja, kako se istaknuti u moru različitih ponuda, kako sebe što bolje pozicionirati-prodati. Proces brendiranja kao zadatak ima ciljanje, usmjeravanje i planiranje aktivnosti. Brend je ono što uslugu razlikuje od ostalih proizvoda i usluga sa svim svojim prednostima koje donosi korisniku. Brendiranje daje dodatnu vrijednost proizvodima i uslugama što pogoduje njihovoj

cijeni jer je usmjereno specifičnoj publici što u krajnosti rezultira većom potražnjom. Cilj komunikacije trebao bi biti strateško planiranje rezultata, tržište samo ne smije donositi ishode. Definiranje brenda započinje s pitanjima koji je naš brend, koju vrijednosti imamo i kakav je naš feedback. Zatim ono što destinacija posjeduje poput običaja, tradicija, povijesti i vrijednosti potrebno je upakirati u logičku cjelinu. Kako bi brendiranje imalo uspješnu provedbu potrebno je imati fokus-cilj koji će usmjeravati aktivnosti prema ostvarivim i vremenski definiranim rezultatima. Nakon cilja slijedi uspostava plana koji služi kao vodilja. Plan treba uključivati aktere, aktivnosti koje će se provoditi te vremenski okvir. Brend destinacije nije moguće stvoriti marketinškim i komunikacijskim strategijama potrebna je suradnja s lokalnim akterima. Ključ je u ujednačenosti i zajedništvu svih alata i kanala komunikacije u stvaranju kratke, učinkovite i lako pamtljive poruke. Alternativna promocija u turizmu odnosi se na tri aspekta: querilla pristup, viralnost i kreativnost. Svako društvo ima nematerijalna i kulturna dobra, kad kulturu i kreativnost povežemo s ekonomijom dolazimo do pojma kreativna ekonomija. Ključ u odskakanju od ostalih je upravo u kreativnosti. Kreativni turizam za razliku od masovnog nudi posebni doživljaj, kako iskusiti sredinu kao "lokalac". Trenutačno fokus prelazi s destinacije na čovjeka koji ima veću autonomiju. Levinson je objasnio nekonvencionalne marketinške metode kao querilla marketing koji za cilj ima s malim budžetom izvući maksimalni učinak. Ovaj marketing nastoji iznenaditi, šokirati i ono najbitnije potaknuti ciljane skupine na djelovanje. Tradicionalni pristupi se ignoriraju i koriste se netipični načini, ovaj pristup potiče razgovor među ljudima, stvara se buka-žamor koji je zapravo besplatan vid promocije. Organizacija PETA primjer je querilla marketinga, u svojoj kampanji protiv nošenja krzna stavili su plakat s golim modelom. Viralni marketing je mjerljiv, može se poticati i pratiti. Okarakteriziran je kao word of mouth marketing gdje se korisnici koriste za širenje informacija o proizvodu ili usluzi. Kako bi marketing postao viralan potrebno je stvoriti sadržaje za dijeljenje i zatim potaknuti korisnike da takav sadržaj zapravo podijele. Viralni sadržaj ne kreiraju korisnici, oni su samo posrednici, oni koji dijele objave na svojim profilima. Glavna prednost viralnog marketinga je njegova brzina. Ljudi se osjećaju dobro kad su uključeni u nešto, osjećaju se kao insideri, zatim je važna emotivna privrženost i sve mora biti javno. Svaka objava mora imati vlastiti okidač i mora biti primjenjiva u stvarnom životu te mora imati priču koja će biti vrijedna dijeljenja. Kako bi viralni marketing bio uspješan mora biti ciljan i svrhovit, usmjeren određenoj demografskoj skupini. Za lakše putovanje turisti osim TripAdvisora koriste brojne aplikacije, Grieve, Bendom i Hundson podijelili su ih u deset kategorija. Aplikacije za smještaj poput Airbnb omogućuju lakši pronalazak smještaja, aplikacije za planiranje

putovanja poput TripIT olakšavaju kreiranje plana putovanja. Kao posebna kategorija se zatim navode aplikacije za planiranje prijevoza poput trainline i aplikacije kao što je Buzzd za informiranje o raznim događajima. Neizostavni dio svakog putovanja postale su aplikacije poput Google mapsa za navigaciju i interaktivni elektronski vodiči koji omogućuju razmjenu iskustva. Specijalizirane aplikacije muzeja i kulturnih ustanova kao i poduzeća korisniku su uvijek na dohvat ruke. Društvene mreže poput Foursquarea lociraju znamenitosti ili usluge. Kao posljednja kategorija navode se aplikacije s korisnim informacijama- za prevođenje jezika ili informacije o tečajnim listama i slično (Bebić, 2018: 14-110).

Prema Jostu Krippendorfu marketing u turizmu je koordinirano i sustavno prilagođavanje određene regije, države ili društva na međunarodnom, lokalnom ili regionalnom planu kako bi što bolje zadovoljili potrebe skupina potrošača i kako bi na temelju toga ostvarili financijsku dobit. Marketinški ciljevi moraju biti dostizni, realni, moraju se podudarati međusobno i u konačnici moraju biti provjerljivi. Novi trendovi se mijenjaju brže nego ikada stoga je potrebno vršiti više marketinških istraživanja. Uz već navedenu turističku destinaciju nužno je stvoriti i turistički proizvod koji objedinjuje fizička dobra, aktivnosti i usluge koje dovode gosta do potpunog doživljaja destinacije. Turistički proizvod ko interaktivna cjelina korisnicima osigurava zadovoljstvo. Marketinške aktivnosti moguće je klasificirati prema određenom tržištu koje podrazumijeva nekoliko vrsta javnosti, prema vrsti proizvoda (marketing usmjeren prema uslugama, mjestu ili idejama) ili prema vrsti nositelja (ciljano turističko tržište). Oglašavanje, prodaja, publicitet i odnosi s javnošću glavni su instrumenti komunikacije. Odnosi s medijima prije viralnog i querilla marketinga bili su jedini oblik besplatne promocije. Turizam i mediji te privatni i javni sektor moraju uvijek biti u aktivnom dijalogu. Ključno je turizam u medijima predstaviti kao akceleratora ekonomskog rasta. Članovi Svjetske turističke organizacije 1999. godine u Čileu su potpisali etički kodeks. On naglašava ulogu turizma kao aktivnosti individualnog ili grupnog ispunjenja slobodnog vremena, potiče na razumijevanje i poštovanje među narodima i kulturama te naglašava ulogu turizma kao čimbenika održivog razvoja te prema njemu turizam mora pridonositi kulturnoj baštini turizma. Hrvatska je jedna od zemalja potpisnika kodeksa što ukazuje njenim gostima kako poštuje turiste, radnike i štiti kulturnu baštinu svoje zemlje. Suvremensko marketinško pitanje je kako uskladiti želje i potrebe. Ono što turisti žele su tri S- Sun, Sand i Sea (sunce, pijesak i more) uz dodatna tri S koji označavaju Safety, Sanitation i Satisfaction (sigurnost, čistoća i zadovoljstvo). Zanimanje u usponu je community manager koji objedinjuje uloge marketinga, odnosa s javnošću i korisničke podrške kojima je cilj

suradnja s novim virtualnim zajednicama kako bi utjecali na ugled svog proizvoda i usluge. Kako bi internetska kampanja bila uspješna mora steći povjerenje biti transparentna i reprezentirati istinske vrijednosti. Osim na društvenim mrežama internetski marketing se mora provoditi putem elektroničke pošte, web stranica, na forumima i blogovima te u e-trgovini. Marketinška komunikacija mora biti koordinirana odnosno mora objediniti oglašavanje, osobnu prodaju i njeno unapređenje zajedno s odnosima s javnošću i publicitetom. Poruke moraju biti konzistentne jer konzistentnost je ono što ulijeva povjerenje korisniku. Identitet države u turističkoj promociji kreće od razine vlade, svaka vlada treba znati kako želi prezentirati svoju državu svijetu i prema tome mora razviti strategiju, plan i ciljeve. Međutim tu posao nije gotovo, za njihovo ostvarenje potrebna je perzistentnost, analiza, ali novčane investicije uz utrošak vremena. Glavna analiza koja se mora provoditi je SWOT (snage, slabosti, prilike i prijetnje) analiza koja služi za analizu tržišta i vlastitih resursa. Destinacije se bore međusobno za svakog gosta, glavni alat u toj borbi je ulaganje u imidž destinacije (ne u kvalitetu ili ponudu). Hrvatska se nastoji predstaviti kao sigurna, demokratska, suvremena i civilizirana država. Hrvatska želi razviti svoj turizam očuvanje vlastite kulture i zaustaviti iseljavanje ljudi iz atraktivnih područja, važno je očuvati nasljeđe za nadolazeće generacije. Hrvatski turizam se bori s nedovoljnom diferencijacijom proizvoda i usluga i s nedostatkom inovativnih i kvalitetnih sadržaja, a rast se odvija ekspanzijom obiteljskog smještaja i izgradnjom apartmana, broj globalno brendiranih hrvatskih destinacija trebao biti veći. Novi zahtjev turizma 21. stoljeća je event turizam, moderni turisti biraju odredište ovisno o događajima i manifestacijama (festivali, koncerti). Gastronomski turizam još jedna je opcija gdje Hrvatska može ostvariti uspjeh. Bogatom gastronomskom baštinom od istoka do juga može se pronaći nešto za svakog gosta. Od 2016. godine uspostavljen je pravilnik o autohtonoj hrvatskoj kuhinji s ciljem brendiranja hrvatske kuhinje i restorana izrađen je popis 500 autohtonih hrvatskih jela. Selektivni turizam daje dodatnu vrijednost ponudi. On podrazumijeva razne oblike poput kulturnog, nautičkog, vjerskog ili zdravstvenog turizma. Sljedeći turistički proizvod koji se trenutačno može pronaći u raznim brošurama turističkih agencija je city turizam. Gradovi imaju hotele, bogate gastro ponude, klubove, skupove i razna događanja. Gradovi mame posjetitelje pojedinim kulturnim atrakcijama i zatim svojom baštinom i manifestacijama. Kongresni turizam jedan je od financijski unosnijih oblika turizma. Zagreb, Dubrovnik i Opatija prepoznati su već kao središta kongresnog turizma, ostali hrvatski gradovi moraju poraditi na pozicioniranju kao destinacije kongresnog turizma. Kontinentalni turizam ne smije biti tek dodana vrijednost obalnom, iako ima velik potencijal u Hrvatskoj čini tek 5 posto ukupnog turističkog prometa.

Glavni nedostatak je što ne postoji organizacijski oblik praćenja razvoja. 90% površine Hrvatske otpada na ruralne prostore stoga je tamo potrebno razvijati posebne oblike turizma kao što je ekoturizam, izletnički ili seoski turizam (Gavranović, 2015: 1-150).

Segmentacija turističkog tržišta odvija se kako bi marketinške strategije bile što preciznije. Turisti se dijele u homogene skupine na temelju njihovih karakteristika i ponašanja. Fokus je na demografskim i geografskim varijablama ponašanja. Personalizacija marketinga je izazovna jer ponašanje ljudi je nepredvidljivo i ljudi biraju destinacije s emotivnim nabojem. Svaki gost bira odredište u skladu sa svojim životnim stilom primjerice putuju li s obitelji ili sami (Miljković, Rijavec, Miljković Krečar, 2018: 41-81).

## **2.2. Krizna komunikacija u turizmu (reaktivna)**

Broj ljudi na svijetu se konstantno povećava. Urbanizacija, povećanje broja stanovnika i sve veća upotreba i ovisnost o tehnologiji donose nove pritiske, što može biti uzrok većeg broja katastrofa i kriza. Globalizacija turističke industrije dovela je do bržeg širenja turističkih poduzeća na međunarodnoj razini, tvrtke žele povećati svoj tržišni udio i profitabilnost. Međutim, ovaj je postupak također otvorio poslovanje prema širem skupu "globalnih rizika" uključenih u vođenje poduzeća takve razmjere, globalizacija se često smatra složenom i kaotičnom (Jessop, 1999 prema Ritchie, 2004). Veća izloženost zemalja političkim, ekonomskim, društvenim i tehnološkim promjenama i uklanjanje države iz osnovnog poslovanja turističkih tvrtki zahtijeva učinkovitiji rad turističkih menadžera kada su krize i katastrofe posrijedi. Razni dijelovi svijete sada češće postaju međuzavisni tako da kriza malog obima u jednom dijelu svijeta može imati značajan utjecaj u drugim dijelovima svijeta. Turizam je važni ekonomski sektor mnogih zemlja, rast i opstanak mnogih odredišta ovisi o turizmu. To vrši sve veći pritisak na menadžere koji upravljaju planovima i bave se turizmom, moraju razmotriti utjecaj kriza i katastrofa i razvijati strategije kako bi zaštitili turističko poslovanje i društvo u cjelini. Potrebno je razumjeti krize i ispitati strategije koje se mogu koristiti za zaustavljanje krize ili ograničiti njihov utjecaj na rastući turistički sektor. Kriza i upravljanje katastrofama trebaju biti glavna kompetencija menadžera turističkih destinacija kao i poslovnih menadžeri (Ritchie, 2004).

Krize se javljaju na svim razinama turističkih operacija s različitim stupnjem ozbiljnosti, mogu biti reklamne, ekološke, ekonomske i političkih katastrofe, ali i nesreće i iznenadne bolesti (Beeton, 2001: 422 prema Ritchie, 2012). Krize mogu negativno utjecati na imidž odredišta, posebice ako je uzrokovana širenjem glasina. „Nacionalne turističke organizacije

moraju biti odgovorne za opći marketing destinacija, istraživanje i razvoj, moraju imati važnu ulogu u procesu turističke krize, zadužene su za upravljanje, predstavljanje i djelovanje u ime cijele industrije" (Henderson 1999: 108 prema Ritchie, 2012). Nacionalne turističke organizacije moraju predvoditi osmišljavanje kampanje za oporavak nakon krize. Soñmez i suradnici (1999) primijetili su važnost pripremljenosti na krize za marketinške odjele, ključan je već pripremljeni komunikacijski i marketinški plan, jer će troškovi toga biti daleko manji od troškova od financijskih gubitaka uzrokovanih nepravovremenim odgovorom na novonastalu situaciju. Soñmez i sur. (1999) predlažu nekoliko načina za poboljšanje krizne komunikacije u turizmu uključujući pripremu radne skupine koja podrazumijeva zajedničke napore privatnog i javnog sektora. Radna skupina mora se sastojati od tima za odnose s javnošću, marketinški tim za oporavak, tim za koordinaciju informacija te financijski tim (Ritchie, 2012).

Faulkner (2001.) je napravio je jasnu distinkciju između "krize" i "katastrofe" kao ishodište razlikovanja između dva pojma koristio je koliko se novonastala krizna situacija može pripisati samoj organizaciji. Kriza je situacija u kojoj se osnovni uzrok događaja krije u problemima unutar same organizacije kao što su nestručne upravljačke strukture i prakse ili neprilagođavanje promjenama. Katastrofa se definira kao suočavanje organizacije s iznenadnim nepredvidivim katastrofalnim promjenama nad kojima nema veliku kontrolu (Faulkner, 2001 prema Huang, Tseng, Petrick, 2007). Shodno ovoj definiciji cjelokupna situacija s pandemijom koja je poharala gotovo sve ekonomske grane svih država svijeta, novonastala situacija u turizmu može se okarakterizirati jedino kao katastrofa (Huang, Tseng, Petrick, 2007).

Glavni cilj kriznog upravljanja je uklanjanje velikog dijela rizika i neizvjesnosti koje nose sa sobom događaji s kojima bi se organizacija ili sektor mogli susresti u budućnosti, koji su lako predvidivi a njihovi učinci mogu biti razorni. Planiranje daje mogućnost turističkim administratorima i poslovnim menadžerima za uspostavljanje kontrole u svim segmentima upravljačkih operacija u slučaju nastanka krizne situacije (Fink, 1986 prema Huang, Tseng, Petrick, 2007). Krizni menadžment u najosnovnijem obliku, podrazumijeva pripremu prije nastanka krize, učinkovito izvršavanje plana upravljanja krizom tijekom krize i brzi povratak u normalu nakon krize (Yu, Stafford & Armoo, 2005 prema Huang, Tseng, Petrick, 2007). Moe i Pathranarakul, 2006 razvili su integrirani pristup za upravljanje krizama koji uključuje i proaktivne i reaktivne strategije za pomoć timu za upravljanje krizama u odgovoru na krizu prije, tijekom i nakon izbijanja krizne situacije ili katastrofe. Pristup integriranog upravljanja

proaktivan je jer upozorava na katastrofe, drži organizacije u pripravnosti i na taj način ublažava nepovoljne ishode prije nastanka katastrofe. Pristup je ujedno i reaktivan jer podrazumijeva i procjene utjecaja nakon katastrofe. U šest faza menadžmenta upravljanja krizama, prije, tijekom i nakon katastrofe potrebno je poduzeti četiri važne radnje (Wilks i Moore, 2005 rema Huang, Tseng, Petrick, 2007). Prva radnja je redukcija-smanjenje mogućih utjecaja krize na poslovanje, a to se čini prvenstveno SWOT analizom koja polazi kroz snage, slabosti, prilike i prijetnje pojedine organizacije (Luhrman, 2005 prema Huang, Tseng, Petrick, 2007). Sljedeća radnja je spremnost, kako bi organizacija bila spremna na krizu mora uspostaviti krizni plan i koji s vremena na vrijeme treba provježbati i evaluirati. Menadžeri i osoblje trebaju biti psihološki i fiziološki pripremljeni za stres i mogući utjecaj kriznih događaja na njih. Odgovor je glavna radnja koja je posvećena neposrednim posljedicama, kako reagirati u situaciji kad nastaje kaos. Tada postaje vidljivo je li pripremljeni plan i rezultirao smanjenjem utjecaja razornih posljedica i jesu li prva dva koraka ispravno napravljena. Početni operativni plan treba naglasiti kontrolu štete i u životima i u imovini. U ovoj fazi komunikacijska strategija mora već biti poduzeta. (Luhrman, 2005 prema Huang, Tseng, Petrick, 2007). Nakon prolaska krize slijedi oporavak. U ovom slučaju, krizni menadžment se može mjeriti prema učinkovitost plana na tri načina: prema brzini kojom organizacija nastavlja provoditi svoje poslovne operacije, prema tome koliko je potrebno da bi se poslovanje vratilo na razinu prije krize i prema razini otpornosti na nove krize na temelju prolaska kroz nedavnu krizu prema (Huang, Tseng, Petrick, 2007).

Turistička industrija, kao nijedna druga industrija, ovisi o stvaranju povoljnog imidža za prodaju svojih proizvoda. Turističku destinaciju i ponudu se ne može vidjeti ili dodirnuti prije kupnje (Salazar i Graburn, 2014 prema Martens, Feldesz, Merten, 2016). Zato se turist za procjenu kvalitete turističkog proizvoda jedino može oslanjati na imidž i vlastitu percepciju. Krizne situacije mogu negativno utjecati na percepciju turističkih destinacija (Sausmarez, 2007). Imidž odredišta razlikuje od ostalih vrsta imidža, neizbježno je povezan s nacionalnim imidžem. Druge industrije uglavnom se fokusiraju na marketing i oglašavanje, turizam s druge strane izložen je različitim faktorima i marketing sam po sebi nije dostatan za informiranje potencijalnih korisnika. Imidž turističkog odredišta u većini slučajeva nije isključivo povezan samo s turizmom već ovisi o brojnim faktorima (Echtner i Ritchie, 2003 prema Martens, Feldesz, Merten, 2016). Čak i ljudi koji se ne boje prijetnji od političkih i društvenih nestabilnosti na određenom mjestu, primat će negativne vijesti i bit će pod utjecajem negativnog publiciteta. Stjecanjem dojma da je odredište nije sigurno posjetiti,



potencijalni turisti će destinaciju isključiti s popisa mjesta koja razmatraju za posjet (Glaesser, 2003 prema Martens, Feldeš, Merten, 2016). Dakle, marketing turističke destinacije uvelike ovisi o stvaranju povoljnog imidža (Salazar i Graburn, 2014). Kako je dojam sigurnosti na odredištu presudan čimbenik odluke (Raina, Zhao i Gupta, 2010 prema Martens, Feldeš, Merten, 2016), pružatelji usluga turizma moraju smanjiti nesigurnost i percepciju rizika svojih kupaca (Glaesser, 3 prema Martens, Feldeš, Merten, 2016). U kriznom menadžmentu važno je razvijati akcijski plan za rješavanje problema koji kombinira interese svih dionika i aktivnosti (Raina, Zhao i Gupta, 2010 prema Martens, Feldeš, Merten, 2016). Međutim, jednaka integracija svih dionika izrazito je težak proces jer vlada kontrolira sve poslovne aktivnosti kroz zakone i propise i stoga ima važniju ulogu od ostalih sudionika na tržištu (Glaesser, 2003 prema Martens, Feldeš, Merten, 2016).

### **2.2.1. Utjecaj pandemije na komunikaciju u turizmu**

Do kraja siječnja 2020. godine 20 zemalja, teritorija i područja prijavilo je slučajeve COVID-19, do 30. Travnja ta brojka se povećala na 212 zemalja, teritorija i područja, a čak 174 države izvijestilo je o najmanje jednoj smrti od COVID-19. Krajem travnja istočni Mediteran bio je treća regija na svijetu po broju slučajeva. COVID-19 je zahvatio gotovo sve zemlje svijeta (How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective, 2020: 8-12).

U 2019. godini ukupan broj dolazaka stranih gostiju u Hrvatsku iznosio je 17 353 488, a ukupan broj noćenja 19 566 146. Grad Zagreb predvodio je po broju noćenja s 1 341 986 noćenja. Najveća popunjenost u svim smještajnim kapacitetima bila je u srpnju i kolovozu, a najniža u siječnju što ukazuje na neravnomjernu raspodjelu među mjesecima (Perko, Ražnjević, Brozović, 2020: 15).

Zrakoplovna industrija snosi najveći teret izbijanja COVID-19 u usporedbi s ostalim granama industrije jer je njen jedini fokus prijevoz ljudi i robe diljem svijeta za putovanja, turizam, posao i trgovinu što je pandemija onemogućila. Drastični pad potražnje za zračnim prijevozom uzrokovan strogim ograničavanjem putovanja rezultirao je padom zrakoplovnog prometa s oko 90%. Ovoliki pad prometa do sada nije bio zabilježen, pa čak i nakon terorističkog napada 11. rujna 2001. godine. U ožujku kada je proglašena pandemija kapacitet popunjenosti zrakoplova pao je na 38% kapaciteta u odnosu na isti period prošle godine. Broj putnika pao je za 54% ili 198 milijuna. Azija je zabilježila, najveći pad broja putnika za 85 milijuna, druga po broju pada putnika u zračnom prometu je Europa te zatim Sjeverna Amerika, s 50 odnosno 35 milijuna. Procijenjeno je kako je zrakoplovna industrija samo u

ožujku izgubila 28 milijardi američkih dolara. Zračne luke i pružatelji navigacijskih usluga izgubili su oko 8 milijardi i 824 milijuna američkih dolara. Zrakoplovstvo stimulira svjetsko gospodarstvo kroz zapošljavanje, trgovinu i turizam. Pandemija COVID-19 imala je neposredan i sveobuhvatan utjecaj na zapošljavanje. Globalno radni sati smanjili su se za 10,5 posto u prvom tromjesečju krize, što je jednako 305 milijuna radnika s punim radnim vremenom. Kao odgovor na eksponencijalni porast broja zaraženih COVID-19, brojne države diljem svijeta uvele su lockdown, ograničenja putovanja, socijalnu distancu zatvaranje škola, vrtića i ureda. Cilj mjera bio je usporiti širenje virusa i minimaliziranje najgorih mogućih ishoda, ali utjecaj na ekonomiju bio je drastičan, ovakav pad na svjetskoj razini nije zabilježen od Drugog svjetskog rata. Početkom travnja 81 posto svjetske radne snage radilo je od kuće jer su države naredile obvezno ili preporučeno zatvaranje radnih mjesta (Perko, Ražnjević, Brozović, 2020: 15-21).

Sektori koji su izravno pogođeni mjerama lockdowna iznose ukupno 40% radnih mjesta u zemljama OECD-a. Mala i srednja poduzeća su posebno ranjiva na dugotrajni lockdown. Mikro poduzeća s manje od 10 zaposlenih izložena su najvećem riziku od nestašice gotovine. U prvom tromjesečju 2020. Pogođeno je tržište rada Europske unije u cijelosti kao rezultat mjera COVID-19 koje su implementirale države članice. Koncepti zaposlenosti i nezaposlenosti kako ih definira Međunarodni ured za rad (ILO) su, u ovoj konkretnoj situaciji nedostatni su za opisivanje svih promjena koje su se događale na tržištu rada. U prvoj fazi krize mjere za suzbijanje gubitaka radnih mjesta dovele su do izostanaka s posla, ali ne i do otkaza. Pojedinci nisu mogli tražiti posao zbog mjera koje su bile na snazi, ali i dalje se nisu računali kao nezaposleni (Activities, How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective Volume II, 2020: 54).

Pandemija COVID-19 ne samo da utječe na sektor turizma u svim regijama svijeta, već i uzrokuje izazove u sferi prikupljanja turističke statistike. Turizam kao sektor se mijenja, a s time i povezani statistički podaci te potrebe praćenja turističkih aktivnosti. Turizam je ekonomski, socijalni i kulturni fenomen vezan za ljude koji se kreću van svog mjesto boravka. Naziv posjetitelji, uključuje i turiste i izletnike. Turizam obuhvaća sve aktivnosti posjetitelja, putovanje za odmor, razonodu i rekreaciju, kao i za posao, zdravlje, obrazovanje ili bilo koje druge svrhe, osim zapošljavanja. Kao gospodarski sektor, turizam obuhvaća brojne industrije: smještaj za posjetitelje, hrana i piće uslužne djelatnosti, prijevoz putnika (zračni, cestovni, željeznički, voda, najam opreme), putničke agencije i druge usluge kao i kulturne, sportske i rekreativne događaje. Broj turističkih dolazaka u prva četiri mjeseca

2020. godine na globalnoj razini pala je za 44 posto. Pad je eskalirao u travnju s nevjerojatnih 97 posto što dovodi do gubitka od 195 milijardi američkih dolara. Istraživanje provedeno između nacionalnih ureda za statistiku i nacionalnim turističkim uredima ukazuje kako su glavni izvori podataka o turizmu pod velikim utjecajem COVID-19. Zatvaranje granica, ograničavanje kretanja i lockdown rezultirali su otkazivanjima ili odgađanjima istraživanja statističkih podataka, pregled podataka o granicama je najviše pogođeni (70%), nakon čega slijede ankete kućanstava (40%) i ankete o smještaju (30%). 20 posto zemalja prijavilo je korištenje administrativnih podataka za privremeno popunjavanje praznina nastalih otkazivanjem ili odgađanje statističkih pregleda. Situacije poput karantena za samoizolaciju, smještajnih objekata pretvorenih u bolnice ili izolacijske centre i troškovi posjetitelja na obavezna testiranja novitet su u turističkoj statistici i zahtijevaju pažljivo razmatranje zemalja pri sastavljanju novih statistika. Pandemija je također podsjetnik da održivost u turizmu nije samo kreiranje zdravog i prirodnog okruženja za posjetitelje, nego uključuje i stvaranje novih ekonomskih mogućnosti za korist cijele zajednice. UNWTO unapređuje statistički okvir za mjerenje održivosti turizma koji omogućuje mjerenje ključnih parametara za praćenje utjecaja COVID-19 na turizam, kao i učinak napora za oporavak (Activities, How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective Volume II, 2020: 76-77).

U krizi bez presedana za turistički sektor, prve procjene ukazivale su na pad od 60% do 80% u međunarodnim dolascima turista za cijelu godinu, ovisno o trajanju zatvaranje granica. I ograničenja putovanja. Te mjere u mnogim zemljama izravno utječu na turistički sektor kao ni na jedan drugi. Nakon što se broj međunarodnih dolazaka gotovo neprekidno povećavao dugi niz godina udvostručujući se od 2000. godine. Prikupljeni podaci pokazuju kako su se dolasci u ožujku smanjili se za 60 posto u odnosu na isti mjesec 2019. Mnoge zemlje koje su najznačajnije pogođene novom zdravstvenom situacijom ključni su akteri globalnog turizma kao odredišta, izvorišta ili oboje. Zemlje s najvećim brojem prijavljenih slučajeva čine oko 55 i 68 posto svjetskih brojki za dolazni i odlazni turizam. Učinci krize na te ekonomije će se preliti i u druge zemlje, utjecaj će biti posebno kritičan na teritorijama koji uvelike ovise o međunarodnom turizmu. Zemlje kojima dolazni turizam predstavlja više od četvrtine ukupnog BDP-a osjetljivije su na utjecaj COVID-19. Trenutna situacija također utječe na potrebe za novim podacima i isporuku istih nakon krize. Iako zemlje ulažu velike napore u popunjavanje praznina u statistikama važno je da pogođene zemlje istraže alternativne izvore podataka i fokusiraju se na suradnju s partnerima u turističkom sektoru kako bi popunili te praznine (How COVID-19 is changing the world:a statistical perspective, 2020: 28-29).

Broj dolazaka u Hrvatskoj u 2020. je pao za 64,2%, broj noćenja pao je za 55,3% u komercijalnom smještaju u odnosu na prethodnu godinu zbog zatvaranja granica, epidemioloških mjera i ograničenja u putovanjima. S 92 milijuna noćenja u komercijalnom smještaju 2019. godina donijela je rekordne brojke. Pandemija je hrvatski turizam prema brojkama vratila na razinu početka 2000-ih. Čak su i domaći turisti ostvarili pad dolazaka za gotovo 35% u odnosu na prethodnu godinu. Sa 5,5 milijuna dolazaka broj stranih turista je pao za 68%. Među stranim turistima najviše dolazaka u 2020. ostvarili su njemački državljani. Grad Zagreb prednjači po broju ostvarenih noćenja domaćih turista, nakon čega slijede Crikvenica i Zadar (Dolasci i noćenja turista u 2020.).

Ovim brojkama prekinut je dotadašnji šestogodišnji rast dolazaka i noćenja, stranih i domaćih gostiju. Od 2000. do 2019. godine brojka dolazaka i noćenja stranih gostiju porasla je za 147,2%, a domaćih za nešto više od 38%. Ukupni broj dolazaka gotovo se udvostručio (Kelebuh, 2020).

### **3. POGLAVLJE: Turizam grada Zagreba**

Koronavirus i pandemija COVID-19 uzrokovali su jedinstvenu krizu koja će ostati zapamćena u povijesti, utjecala je na cijeli svijet kao ni jedna kriza do sada.. Do ovog događaja, smatralo se da samo terorizam, ratovi i / ili financijske krize, poput one koja se dogodila 2008. godine, mogu prouzročiti velike krize globalnih razmjena. Kako to da je bolest koja ima izuzetno nisku smrtnost prodrmala cijeli svijet i izazvala zastoje u svim sektorima globalne ekonomije? Znanje o koronavirusu bilo je izuzetno ograničeno na početku pandemije, s vremenom znanstvenici su postigli značajan napredak u istraživanjima o načinu širenja virusa, o njegovim posljedicama i najvažnije o zaštiti i samozaštiti. Svakako je potrebno naglasiti kako je strah kao psihološki čimbenik imao značajnu ulogu u reakcijama svih aktera - od država do pojedinca. Globalna međunarodna zajednica i međunarodne organizacije pokazale su nesposobnost i nespremnost u adekvatnom odgovoru na početne izazove koronavirusa. COVID-19 pandemija i popratne krize, nakon dugo vremena vratile su državu u središte pozornosti kao ključnog aktera međunarodnih odnosa i glavnog protagonista u suočavanju s ovom krizom. U nedostatku potrebnog globalnog, interdisciplinarnog i sustavnog odgovora brojne kontradikcije, kontroverze i paradoksi u procesu upravljanja krizama bili su neminovni. Prema Oleu Holstiju, postoje četiri referentne razine analize krize: država, birokracija, društvo i pojedinac (Kešetović i sur. 2013:29 prema Mikac, 2020).

Hrvatska definira krizu kao: „događaj ili stanje koje ugrožava nacionalnu sigurnost i zdravlje i život građana, značajno šteti okolišu ili uzrokuje značajne ekonomske štete i odgovor na takav događaj i kada država zahtijeva koordinirano djelovanje više državnih tijela i koordiniranu primjenu mjera u nadležnosti tih tijela"(Hrvatski sabor 2017a: članak 3,stavak 2 prema Mikac, 2020). Republika Hrvatska i njezini građani nekoliko se puta suočili s ozbiljnim krizama od svog osamostaljenja, cijeli Domovinski rat (1991.-1995.) bila je jedna velika kriza. Za vrijeme poplava u Vukovarsko-srijemskoj županiji 2014. i migrantskoj krizi 2016. godine u kojoj je kroz Hrvatsku prošlo gotovo 700 tisuća migranata ključnu ulogu odigrala je civilna zaštita. Bila je središnje tijelo koordinacije koja je služila kao okosnica reakcije države, povezivala je sve ostale sustave i aktere u odgovoru na krizu. U prvoj polovici 2020. zemlja je odjednom istovremeno postala izložena nekolicini različitih vrsta kriza. Počela je predsjedavati Vijećem Europske unije po prvi put kada se Europska unija našla u dubokoj strukturnoj krizi, s povlačenjem Britanije iz punopravnog članstvo, dok s druge turski predsjednik Recep Tayyip Erdogan prijeti usmjeravanjem izbjeglica i migranta prema Europi. Nekoliko strateških državnih tvrtki kao što je INA (strateška naftna kompanija) bile su pod snažnim cyber napadima. Pandemija COVID-19 zahvatila je Hrvatsku početkom ožujka, a 22. ožujka snažan potres pogodio je Zagreb i okolicu (Mikac, 2020 prema Mikac, 2020).

Ova analiza fokusira se na integrirani sustav upravljanja i rješavanja kriza. Prve smjernice za razvoj javnih politika za uspostavu jedinstvenog sustava u Hrvatskoj nalaze se u Strategiji nacionalne sigurnosti iz 2002, koja navodi kako bi moderan sustav civilno-vojnog kriznog planiranja i upravljanja trebao biti organiziran kombiniranjem različitih dijelova sustava (Hrvatski sabor 2002: stavak 94 prema Mikac, 2020). Posljednji pokušaj uspostave jedinstvenog kriznog sustava upravljanja bilo je usvajanje Strategije nacionalne sigurnosti 2017. godine. Strategija ističe odvojene sustave upravljanja krizama, ali također naglašava potrebu za razvojem i uspostavom integriranog sustava koji bi trebao ujediniti sve postojeće sustave u jedinstvenu cjelinu. U vandrednim i kriznim slučajevima, Sustav koordinacije domovinske sigurnosti predlaže Vladi Republike Hrvatske i Predsjedniku Republike Hrvatske odgovarajuće načine odgovora i operativno koordinira državna tijela uključena u odgovor na krizu "(Hrvatski sabor 2017b: PoglavljeIV, točka A prema Mikac,2020). U 2020. godini prvi put u Hrvatskoj, se službeno manifestirala kriza prema definiciji krize iz ranije spomenutog dokumenta. Na početku pandemije u Hrvatskoj niti u jednom trenutku nije postojao rizik kolapsa bilo kojeg sustava, institucija ili procesa političkog odlučivanja koji bi

doveo do još veće krize. Međutim, naglasak treba u ovom trenutku staviti na "što se moglo učiniti bolje". Hrvatska je prepoznala rizike od epidemija i pandemija, oni su identificirani i analizirani u dokumentima Procjena rizika za Republiku Hrvatsku iz 2015. i 2019. Oba dokumenta navode kako su pandemije vrsta opasnosti koja može izmaknuti kontroli i pretvoriti se u događaj katastrofalnih razmjera. Hrvatska je prije dolaska pandemije prepoznala rizike koje takve situacije mogu donijeti institucije za pružanje potrebnog odgovora već su prethodno postojale. Usprkos tome sposobnost i učinkovitost reakcije značajno ovisi i o brzini i načinu širenja virusa, vrsti virusa, godišnjem dobu i dodatnim čimbenicima. Hrvatski zavod za javno zdravstvo je aktivno razvijao i objavljivao smjernice i upute na temelju kojih sva nadležna tijela i građani trebaju djelovati. U fazi prevencije i početnom dijelu faze pripravnosti, značajno se radilo na umanjivanju posljedica potencijalne krize kako u Hrvatskoj tako i u svijetu (Mikac, 2020).

Faza spremnosti započela je s aktiviranjem Kriznog stožera Ministarstva zdravstva krajem siječnja i Civilne zaštite sredinom veljače. Faza reakcija u slučaju Hrvatske je započela 25. veljače, kada je registrirana prva zaražena osoba, nakon čega su se brojne aktivnosti za rješavanje krize i njezinih posljedica počele provoditi svakodnevno. Slovenski specijalist za zarazne bolesti Andrej Trampuž vjeruje kako su Svjetska zdravstvena organizacija i Europska unija (kada je riječ o Europi) najodgovornije za buktanje pandemije koronavirusa jer nisu reagirali na vrijeme. Kašnjenje, nerazumijevanje, nedostatak solidarnosti i zatvaranje granica natjerale su sve države da se brinu same o sebi. Skladno s kontekstom postupala je i Hrvatska. Uprava civilne zaštite Ministarstva unutarnjih poslova utvrdila je sve administrativne, logističke, zadatke komunikacije i koordinacije za potrebe Stožera i sustava u cjelini, kao i suradnju sa svim institucijama iz javnog i privatnog sektora. Sva regionalna i lokalna zapovjedništva civilne zaštite provodila su aktivnosti i upute s državne razine u svom području odgovornosti. Prema istraživanju provedenom na Sveučilištu Oxford jedno vrijeme tijekom ožujka 2020., Hrvatska je bila zemlja s najrestriktivnijim mjerama s obzirom na broj zaraženih (Večernji.hr 2020a prema Mikac, 2020). Istraživanje provedeno krajem ožujka u Dnevniku Nove TV pokazalo je kako 94% ispitanika podržava Vladu u provedbi mjera javnog zdravstva, a 63% smatralo je kako su naše mjere bolje nego od ostatka EU (Telegram 2020 prema Mikac, 2020). Na početku krize, suočena s brojnim poteškoćama, Hrvatska je prilično dobro reagirala što se tiče zdravstva i sigurnosnog segmenta, dok je drugim područjima poput financijskog upravljanja, ekonomije i turizma imala nedostatnu početnu reakciju nadležnih institucija. Navedeni sektori nemaju krizne planove i njihovi čelnici nisu

adekvatno obučeni za upravljanje krizama. Početak krize rezultirao je nastankom kaosa u gospodarstvu, ekonomiji i turizmu što se moglo izbjeći uvođenjem jasnih mjera koje će usmjeravati gospodarski sektor (Vuković 2020a prema Mikac 2020), međutim vlada to tada nije smatrala nužnim, nije uspostavila ni Vijeće kriznog menadžmenta koji bi ju mogao savjetovati u ovakvim trenucima (Mikac, 2020).

Nadalje vlada se nastavila suočavati s novim izazovima u nadolazećim mjesecima od travnja do lipnja gdje je morala odlučiti hoće li se država otvarati za turiste i organizacija izbora. Ministar zdravstva Vili Beroš u rujnu je izjavio kako je stožer političko tijelo, ali njihove odluke nisu bile politički motivirane (Jutarnji.hr 2020 prema Mikac, 2020). Nejasne stvari su se počele događati u kriznom menadžmentu države u ljetnim mjesecima kao što je otvaranje granice s Bosnom i Hercegovinom za vrijeme izbora. Ovaj slučaj i brojni drugi faktori doveli su do strmovitog pada popularnosti ministra zdravstva Vilija Beroša s 30% na 3% u samo šest mjeseci (Frlan Gašparović 2020 prema Mikac, 2020). Što se tiče otvaranja granica za turističku sezonu vlada je napravila kalkulirani rizik što ju je u konačnici dovelo do boljih rezultata nego što su se svi inicijalno nadali. Na ljeto je zapravo krenuo treći dio reakcije na krizu gdje se tijelo stožera u javnosti počelo smatrati stručnjacima i uživao je veliku podršku javnosti, ali s obzirom na dobru epidemiološku situaciju stožer je postao izložen političkim utjecajima pred kojima je i pokleknuo te u konačnici i izgubio na popularnosti (tportal.hr 2020b prema Mikac, 2020). No postavlja se pitanje što se u cijelom procesu dogodilo s ulogom Vijeća nacionalne sigurnosti koji bi trebalo biti središnje tijelo nacionalne sigurnosti? 5. ožujka održan je sastanak premijera Andreja Plenkovića, predsjednika Zorana Milanovića s Vijećem na kojem je zaključeno kako je Stožer civilne zaštite u prethodna dva mjeseca reagira učinkovito i pravovremeno. Sljedeći sastanak održan je početkom travnja gdje je premijer naglasio kako krizno upravljanje funkcionira uspješno kroz sistem Stožera civilne zaštite. Nakon ovog sastanka Vijeće za nacionalnu sigurnost se više nije spominjalo (Mikac, 2020).

Vlada nije koristila sve raspoložive mogućnosti, nije aktivirala sustav domovinske sigurnosti i / ili Koordinaciju za sustav domovinske sigurnosti kao središnju platformu i čimbenika upravljanja krizama, iako bi se to očekivalo u skladu sa Zakonom o sustavu domovinske sigurnosti. Drugo, važno je istaknuti da niti jedna kriza nikada nije službeno proglašena - iako u Zakonu o sustavu domovinske sigurnosti postoji jasna definicija krize i postoji mehanizam za njezino predlaganje Vladi. Ova dva primjera pokazuju nedosljednost između postojećeg normativnog okvira upravljanja krizama i njegove primjene u praksi. Predsjednik Zoran

Milanović, s druge strane, smatra kako je Stožer paraustavno tijelo, pozivajući se posebno na odluke koje ograničavaju kretanje, koje je Stožer predložio i uveo i koje po njegovom mišljenju nisu u nadležnosti Stožera već parlamenta (Liberportal.hr 2020 prema Mikac, 2020). Ustavni sud Republike Hrvatske presudio je o ustavnosti odluka Nacionalnog stožera civilne zaštite, navodeći da Stožer donošenjem niza odluka nije kršio ničija ustavna prava. Odlučivanje se donosilo u malim skupinama sa samo nekoliko članova koji su sudjelovali u Stožeru civilne zaštite (ostali članovi Stožera nisu bili uključeni). Što se tiče decentralizacije i improvizacije u značajnom stupnju su se primjenjivale u svim odlukama. Upravljanje je bilo decentralizirano, a strateške odluke delegirane su na regionalna i lokalna zapovjedništva sustava civilne zaštite. Veliki dio izazova dobrog upravljanja krizama na svim razinama, od predsjednika države do građana, leži u činjenici da Hrvatska nema odgovarajuće razvijen zakonodavni okvir i sustav upravljanja krizama, da postojeća normativna rješenja nisu ispravno primijenjena u praksi, a ta praksa nije dovoljno usklađena sa postojećim zakonodavnim okvirom. Kriza je pokazala kako Hrvatska u mnogim područjima nije bila spremna ili sposobna odgovoriti na početni utjecaj krize, tj. u financijskom, gospodarskom i turističkom sektoru, pa će stoga građani (a ne odgovorni političari) snositi posljedice. Republika Hrvatska, osim što nema jedinstveni sustav upravljanja krizama, nema ni jedinstvenu procjenu sigurnosnih rizika s kojima se suočava. Ova zemlja ima znanje i sposobne stručnjake koji povode kvalitetne analize svih situacija, uključujući krize poput ove, ali politika se mora na njih pozivati i uzimati u obzir njihove analize i nalaze (Mikac, 2020).

### **3.1. Turističke brojke u gradu Zagrebu**

22. ožujka u vrijeme prvog vala korone Hrvatsku je pogodila još jedna tragedija, naime Grad Zagreb i okolicu malo nakon 6 ujutro zatresao je potres jačine 5,5 stupnjeva po Richteru. Posljedice potresa i danas su vidljive u centru grada, oštećene su brojne građevine, a građani su ostavljeni bez krova nad glavom. Potres je sa sobom odnio i ljudske žrtve, smrtno je stradala jedna djevojčica. Da situacija bude još gora u ovo vrijeme kretanje među županijama bilo je ograničeno. U slučaju zagrebačkog potresa manifestirala se nemoć čitavog sustava, obnovu građevina uzeli su u ruke sami građani, dok silna obećanja o milijardama europske pomoći nikako da dođu, čelni ljudi prekriženih ruku gledali su sanaciju potresa (Körbler, 2020). Na području Grada Zagreba i Krapinsko-zagorske županije zbog posljedica potresa oštećeno je 25 tisuća objekata. Šteta je procijenjena na 11,5 milijardi eura, najveći iznos koji Vlada može dobiti iz europskih fondova je 600 milijuna eura (novilist.hr).

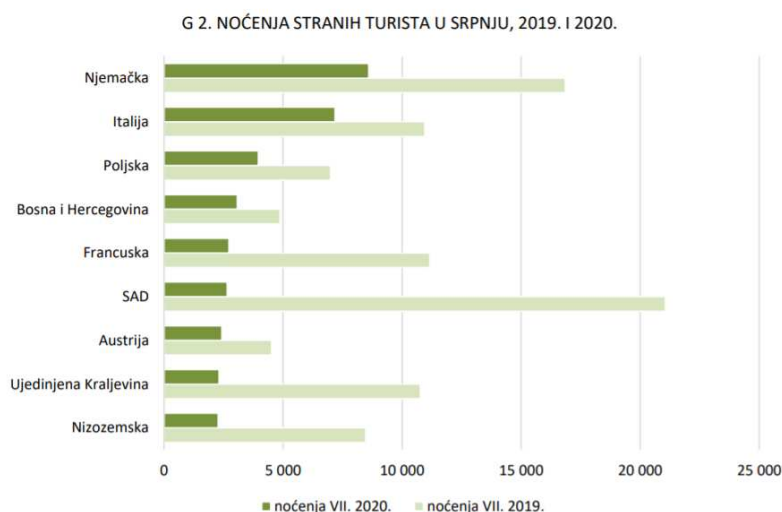


U proteklih deset godina Zagreb se nametnuo jedna od najpopularnijih hrvatskih destinacija na što ukazuje i otvaranje velikog broja hostela i apartmana, kao i raznolika ugostiteljska ponuda u centru grada usmjerena prema stranim posjetiteljima. Uspješne turističke brojke i dugogodišnji rast redom su pomrsili pandemija i potres. Brojni iznajmljivači okrenuli su se alternativnom izvoru prihoda i apartmane su počeli davati u trajni najam. Uz Dubrovnik, u usporedbi s ostalim turističkim središtima Zagreb je u 2020. godini imao najveći pad turističkih brojki jer uglavnom ove destinacije posjećuju gosti iz udaljenih zemalja. „Prema istraživanju provedenom prije četiri godine, skoro polovica gostiju, njih 44 posto, dolazi u Zagreb avionom“ (telegram.hr). Što nas dovodi do lakog zaključka, zatvaranje granica i obustava avionskog prometa doveli su hrvatsku metropolu na začelje po broju dolazaka. Rekordna godina-2019. Duž cijele obale, pa tako i u Zagrebu poznata je kao rekordna godina, sam Zagreb je imao čak 1,46 milijuna dolazaka, u 2020. godini ova brojka drastično je smanjena za 75 % na tek 345 tisuća dolazaka, a broj noćenja također se smanjio. Brojka je pala s preko 2 i pol milijuna na nešto više od 800 tisuća noćenja što je prodrvalo turistički sektor i sve povezane djelatnosti. Kada se uspoređuju veljača 2021. godine i pretkrizna veljača prethodne godine prema podacima Turističke zajednice, broj apartmana i soba smanjen je za 11 posto, dok je broj hostela umanjen za 13 posto. Hoteli inače poznati po manje fleksibilnim reakcijama na novonastale krizne situacije nisu zatvarali svoja vrata, njihov se broj povećao. Zagreb trenutno broji 71 hotel, odnosno dva hotela više u usporedbi s prošlom veljačom. Broj apartmana ukazuje na snažan razvoj turizma u pretkriznom razdoblju. „Tako je 2017. bilo registrirano 2.948 apartmana. Sljedeće, 2018. godine njihov broj porastao je na 3.605. Nakon toga, 2019. broj apartmana raste na rekordnih 3.948, da bi prošle godine njihov broj pao na 3.547, a pad se nastavio te ih je trenutno 3.532, što je za 416 apartmana manje u odnosu na razdoblje prije korone.“ Na početku 2020. Prije dolaska korona virusa u Hrvatsku ostvareno je 17% ukupnog prometa cijele države za tu godinu, odnosno 100 tisuća noćenja. No, u istom razdoblju rekordne 2019. Ta brojka je dosegla 236 tisuća dolazaka i 248 tisuća noćenja (telegram.hr).

Devizni prihodi od turizma smanjeni su za 61,7 posto u prvih šest mjeseci 2020. godine. Brojka stranih turista zabilježila je najveći pad od 66,1 posto, dok se broj dolazaka domaćih turista smanjio za 28,7 posto. Usprkos pandemiji prema strukturi turističke potražnje i dalje prevladavaju strani gosti s preko 80 posto. Kolovoz je zabilježio najbolje rezultate, noćenja stranih gostiju dosegla su razinu od 65,4 posto 2019. godine., a brojka domaćih gostiju porasla je za 16,3 posto. Međutim brojke u rujnu su se ponovno srozale zbog pogoršanja

epidemiološke situacija kako u Hrvatskoj tako i ostatku svijeta, broj noćenja za rujan umanjen je za 69,8 posto u odnosu na lanjsku godinu. Promijenio se i način boravka turista, uglavnom u vrijeme pandemije gosti su se duže zadržavali nego prethodnih godina. Od siječnja do rujna 2020. godine, strani turisti u Hrvatskoj u prosjeku su boravili oko 5,9 noći, a domaći 4 noći. U 2019. godini strani turisti su imali prosjek od 4,8 noći, a domaći 3,2. U srpnju i kolovozu ovaj prosjek bio je još povoljniji, pa tako su primjerice strani gosti u prosjeku ostvarili 6,7 noćenja, a domaći 5,1. Udio turističkog sektora u hrvatskom BDP-u za 2019. godinu, iznosio je 37,3 posto ukupnog hrvatskog izvoza. Poduzeća vezana uz turistički sektor činila su gotovo preko 20 posto ukupnog broja svih poduzeća u državi prema statistici iz 2018. godine (hrturizam.hr).

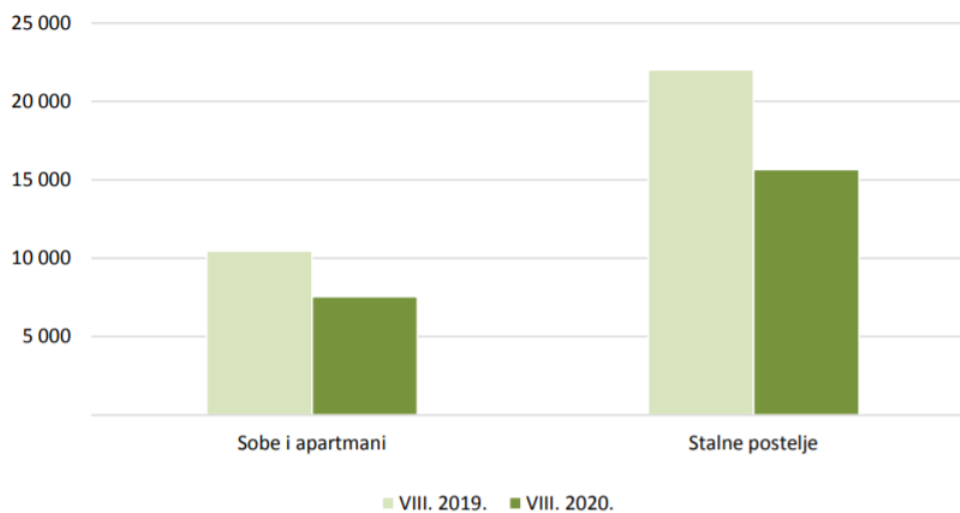
Epidemiološke mjere u srpnju nisu bile restriktivne kao u prethodnim mjesecima, ali negativan trend dolazaka i noćenja u Gradu Zagrebu se nastavio. „U odnosu na srpanj 2019., u Gradu Zagrebu ostvareno je 76,2% manje dolazaka i 74,0% manje noćenja turista“ (Republika Hrvatska, 2020) U srpnju Zagreb je ostvario manje od 2 % ukupnih dolazaka na nacionalnoj razini. Broj dolazaka i noćenja domaćih turista pao je za 37,1% i 33,9% u odnosu na lanjsku godinu. „Strani turisti, u srpnju 2020., ostvarili su 29,5 tisuća dolaska i 58,0 tisuća noćenja, što je pad dolazaka za 79,7% i pad noćenja za 77,9% u odnosu na srpanj 2019“ (Republika Hrvatska, 2020).



Graf 3. izvor: TZ Grad Zagreb

Najveći broj noćenja za kolovoz ostvarili su turisti iz Njemačke i Italije, strani turisti činili su preko 80% ukupnog broja noćenja, međutim njihov broj u odnosu na isti mjesec prošle godine bio je manji za 74,8%. Nakon Nijemaca i Talijana, Zagreb su najviše posjećivali Poljaci, Francuzi, gosti iz SAD-a i Rumunji. U kolovozu se iznajmljivalo preko 7 i pol tisuća apartmana i soba i preko 15 tisuća stalnih postelja čija je popunjenost u Gradu Zagrebu bila tek 16,9%. Broj stalnih postelja bio je manji za gotovo 29% u usporedbi s kolovozom 2019. godine. „Prosječna popunjenost stalnih postelja u kolovozu 2020. iznosila je 16,9%, što je pad od 60,0% u odnosu na kolovoz 2019., kada je prosječna popunjenost iznosila 42,2%.“ (Republika Hrvatska, 2020).

G 3. SMJEŠTAJNI KAPACITETI U KOLOVOZU, 2019. I 2020.



Graf 4. izvor: TZ Grad Zagreb

Ukupan broj turističkih dolazaka za 2020. godinu u usporedbi s prethodnom godinu manji je za 76,4%, a broj noćenja je pao za 70,4%. Broj noćenja domaćih gostiju smanjio se za 47%, njihov broj dolazaka bio je manji za 52,5%. „Strani turisti, od siječnja do prosinca 2020., ostvarili su 227,1 tisuću dolazaka i 540,2 tisuće noćenja, što je pad dolazaka za 81,2% i pad noćenja za 75,3%, u odnosu na isto razdoblje 2019.“ (Republika Hrvatska, 2020).

## 2. DOLASCI I NOĆENJA TURISTA U RAZDOBLJU OD SIJEČNJA DO PROSINCA, 2019. I 2020.

	Dolasci				Noćenja				
	I.-XII.2019.	I.-XII.2020.	Indeksi <u>I.-XII.2020.</u> I.-XII.2019.	struktura dolazaka I.-XII.2020., %	I.-XII.2019.	I.-XII.2020.	Indeksi <u>I.-XII.2020.</u> I.-XII.2019.	struktura noćenja I.-XII.2020., %	prosječan broj noćenja po dolasku 2020.
<b>UKUPNO</b>	<b>1 454 019</b>	<b>342 472</b>	<b>23,6</b>	<b>100,0</b>	<b>2 638 962</b>	<b>780 077</b>	<b>29,6</b>	<b>100,0</b>	<b>2,3</b>
Domaći turisti	243 098	115 352	47,5	33,7	452 513	239 906	53,0	30,8	2,1
Strani turisti	1 210 921	227 120	18,8	66,3	2 186 449	540 171	24,7	69,2	2,4

Izvor: DZS; obrada: GUSPRG - Odjel za statističke i analitičke poslove

Graf 5. izvor: TZ Grad Zagreb

## 4. POGLAVLJE: Krizna komunikacija turističkih agencija na području Grada Zagreba u pandemijskoj 2020. Godini

### 4.1. Metodologija istraživanja

Ankete omogućuju prikladno i jeftino istraživanje s nekoliko potencijalnih prednosti. Prvo, istraživač može brzo proučiti veliku populaciju. Drugo, anketa je možda jedina metoda za istraživanje određenih tema za koje populacija nije lako dostupna na jednom mjestu. Treće, ankete se mogu koristiti za generiranje hipoteza ili biti preliminarnе studije za naknadna promatranja ili interventna istraživanja. Ako je prikupljanje podataka standardizirani instrument moguće je usporediti obilježja populacija koje se razlikuju prema demografskim podacima, mjestu ili vremenu. Unatoč tim prednostima, anketno istraživanje ima nekoliko nedostataka. Podaci ankete mogu biti pristrani ili ograničeni jer se u anketama koriste podaci iz odgovora ispitanika koji se oslanjaju na sjećanje i iskrenost ispitanika. Ankete također mogu biti nefleksibilne, osim ako su otvorenog tipa. Iako anketa može uspostaviti vezu između dvije varijable, ne može se koristiti za određivanje uzročnosti. Ova ograničenja stoga zahtijevaju oprez kada se kreće u ovu vrstu istraživanja. Rasprostranjena je percepcija da su ankete jednostavnije za provođenje od ostalih metodologija istraživanja. Međutim, u stvarnosti, strogo osmišljen, implementirano i analizirano anketno istraživanje zahtijeva znatno planiranje, vrijeme i trud. Anketno istraživanje može biti nevaljano ako je dizajn upitnika loš, uzorak neadekvatan ili nereprezentativan za ciljanu populaciju (Jones, Story, Clavisi, Jones, Peyton, 2006).

Ankete su jedna od trenutno najjeftinijih metoda prikupljanja kvantitativnih podataka. omogućuju izbjegavanje osobnih intervjua. Ankete pružaju brze rezultate zahvaljujući internetu i mobilnoj tehnologiji. Danas je moguće distribuirati pitanja bilo kome na svijetu zbog dosega interneta, međutim istraživači su primijetili pad stope odgovora jer je ova metoda prikupljanja podataka postala nepopularna od 1990-ih. Dio razloga za takvu percepciju posljedica je činjenice kako svi pokušavaju koristiti internet kao jeftin način prikupljanja podataka. Potrebno je samo poslati link za stranicu na kojoj će ispitanici ponuditi odgovore. Većina anketa je kvantitativno dizajnirana. Ovaj postupak omogućuje prednost izravne analize, tako da se rezultati mogu brzo vizualizirati. Rizik od primanja neiskrenog odgovora niži je kada upotrebljavaju anonimne ankete, ali ne nestaje u potpunosti. Neki ljudi žele pomoći istraživačima da dođu do bilo kojeg određenog zaključka za koji misle da je potreban. Također mogu postojati razlike u načinu na koji ljudi razumiju anketna pitanja. Kad nema nekoga tko bi mogao u potpunosti objasniti upitnik, tada rezultati mogu biti donekle subjektivni. Individualizirani odgovori mogu stvoriti puno korisnih informacija, ali mogu pružiti i podatke koji se ne mogu kvantificirati. Ako se nekoliko pitanja ove prirode nalazi u upitniku, potrebno je puno vremena za analizu (vittana.org).

Ovo istraživanje provedeno je putem google formsa na uzorku turističkih agencija na području Grada Zagreba u razdoblju od 27. svibnja do 8. lipnja. U istraživanju je sudjelovalo 17 ispitanika koji su kontaktirani putem emaila i Facebooka, te im je ponuđena potpuna anonimnost prilikom sudjelovanja u istraživanju. Cilj je istražiti kriznu komunikaciju turističkih agencija na području Grada Zagreba u pandemijskoj 2020. godini. Upitnik se sastoji od sveukupno 20 pitanja od čega je 15 pitanja višestrukog odabira, a ostala pitanja su otvorenog tipa i zahtijevaju kratke odgovore. Za uzorak su odabrane turističke agencije kao ogledni primjerak privatnog sektora u turizmu koji podnosi veliki teret koji je sa sobom donijela krizna sezona 2020. godine. Istraživanje želi ostvariti uvid jesu li populacija spremno odgovorila na krizu i kako su se promidžbeni i krizni komunikacijski planovi izmijenili pod utjecajem novonastale situacije. Istraživanje se sastojalo od dvije glavne hipoteze s pripadajućim podhipotezama.

**HIPOTEZA 1: Turističke agencije u gradu Zagrebu nisu imali ranije pripremljene krizne komunikacijske planove što je prilikom nastupanja COVID-19 krize rezultiralo kasnim i stihijskim reakcijama**

### **PODHIPOTEZE:**

1. Nakon krize izazvane COVID-19 virusom, turističke agencije u gradu Zagrebu pojačat će fokus na pripremu kriznih komunikacijskih strategija kao prevencija za neke nove krize.

**HIPOTEZA 2: Komunikacija turističkih agencija u 2020. godini je bila primarno usmjerena na promidžbu na već postojećim tržištima.**

### **PODHIPOTEZE:**

1. Turističke agencije svoju promotivnu komunikaciju u 2020. godini bazirale su ponajviše na promociji Hrvatske kao sigurne destinacije.

2. Tijekom pandemije online promidžbene aktivnosti su bile pojačane, dok su offline promidžbene aktivnosti bile znatno manje.

3. Većina turističkih agencija tijekom krize promijenila je svoju promidžbenu komunikaciju i usmjerila ju je prema domaćem tržištu.

## **4.2. Rezultati istraživanja**

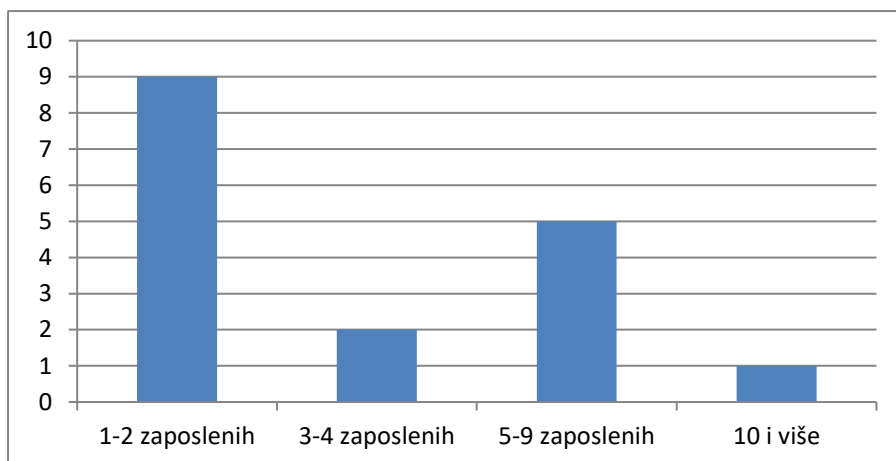
PREMA KARAKTERU POSLOVANJA TURISTIČKE AGENCIJE MOGU BITI:

a) Receptivne (incoming) – isključivo se bave turistima koji posjećuju Hrvatsku, izadovoljavanje njihove potrebe prilikom dolaska na destinaciju poput izleta, razgledavanja grada i slično

b) Emitivne (outgoing) – organiziraju odlaske domaćih turista u inozemne i nacionalne turističke destinacije

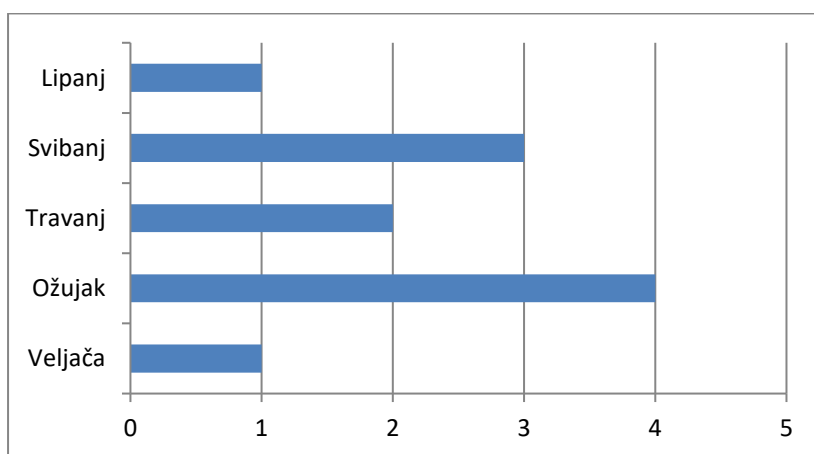
c) Mješovite (oboje) – prihvataju inozemne turiste i organiziraju putovanja domaćih turista (turizamiputovanja.com).

U istraživanju je sudjelovalo sedam incoming, četiri outgoing i šest mješovitih agencija. Većina agencija ima virtualne poslovnice naspram onih fizičkih. Iako čak šest agencija posluje 10 i više godina, većina agencija ima 1-2 zaposlenih.



Graf 6. Broj zaposlenih

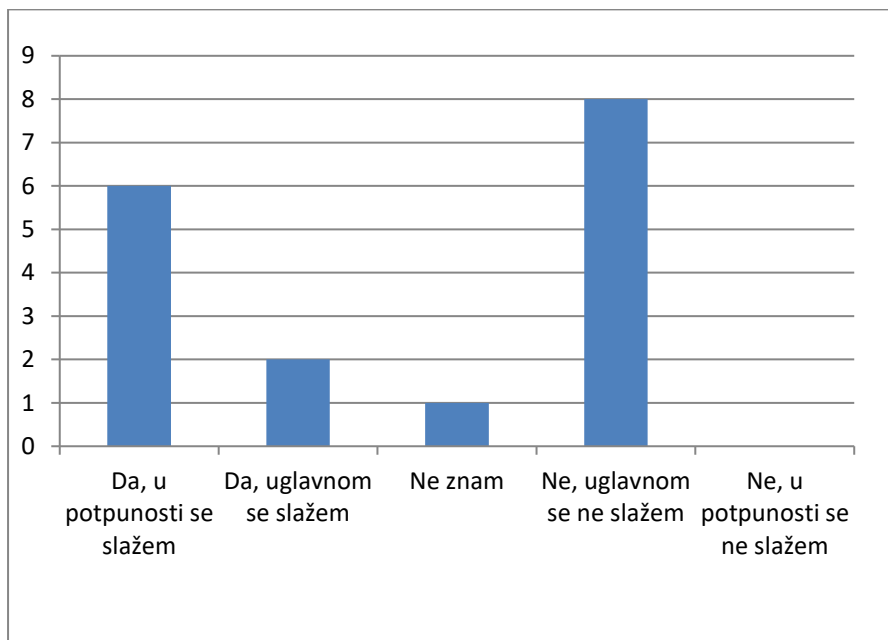
Krizni komunikacijski plan na početku 2020. godine imalo je samo pet od 17 sudionika u istraživanju čija su mišljenja podijeljena jedna trećina ne zna procijeniti je li im to olakšalo kriznu situaciju, dok druga trećina navodi kako im to nije olakšalo kriznu situaciju, preostali smatraju kako im je krizni plan koji su imali na početku 2020. godine olakšao nošenje s kriznom situacijom. Osmero ispitanika započelo je s izradom kriznog plana prilikom proglašenja pandemije, kao mjesec početka izrade novog kriznog komunikacijskog plana najviše ispitanika označilo je ožujak.



Graf 7. Krizni komunikacijski plan

11 sudionika istraživanja svoju reakciju na krizu smatra u potpunosti ili uglavnom pravovremenom. Šestero ispitanika s izradom kriznog plana krenulo je nakon ožujka, tek troje njih reklo je kako svoju reakciju na krizu uglavnom ne smatraju pravovremenom. Pouku iz događanja u 2020. godini izvukla je većina ispitanika, pa tako desetero ispitanika kaže kako će pojačati fokus na pripremu kriznih komunikacijskih strategija kako bi bili što pripravniji u

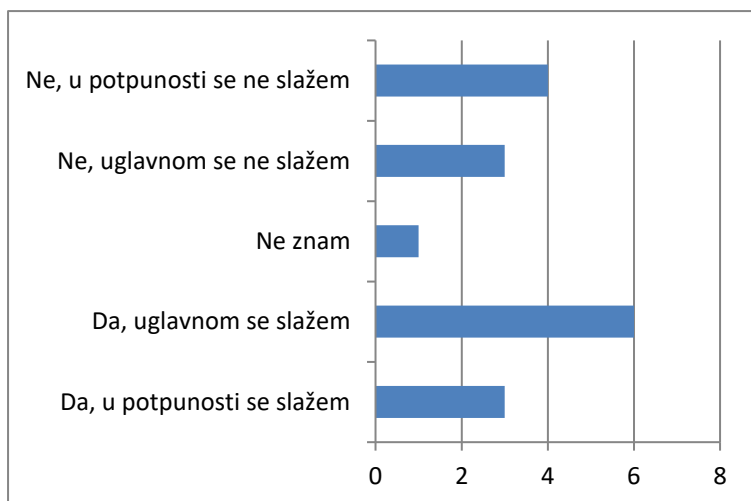
slučaju nastanka nove krize u budućnosti. Svoju promidžbenu komunikaciju u potpunosti ili uglavnom 15 ispitanika usmjerilo je na svoja već postojeća tržišta (poput Europe ili domaćeg tržišta). Međutim kada se govori o širenju na nova tržišta odgovori su podijeljeni.



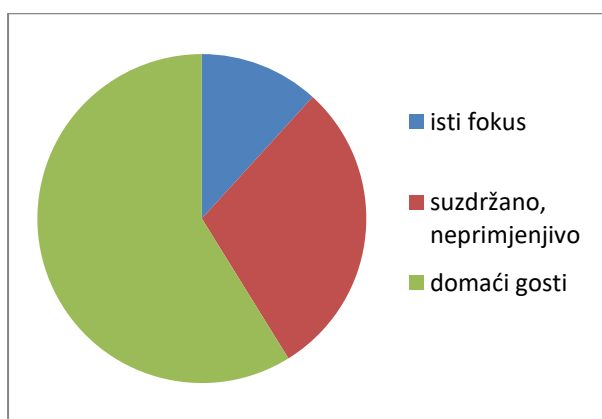
Graf 8. Širenje na nova tržišta

Odgovori ukazuju kako fokus na postojeća tržišta nije ujedno i značio zaborav na moguća nova tržišta. Troje ispitanika kao novo tržište navelo je domaće tržište, dvoje Rusiju i dvoje Europu, jedan ispitanik izdvojio je Latinsku Ameriku. Iako sedam ispitanika u svojim odgovorima ističe kako je tržište stagniralo, neki su tu priliku sagledali drukčiji i pokušali svoju komunikaciju usmjeriti na nešto novo. Iako je pozamašan broj ispitanika kao novi fokus svoje promidžbene komunikacije navelo domaće goste, dio ispitanika imalo je drukčiji fokus.



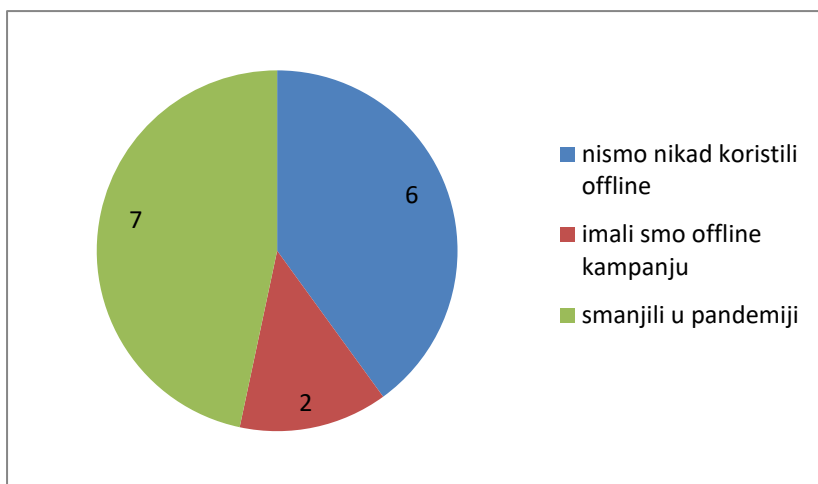


Graf 9. Domaći gosti



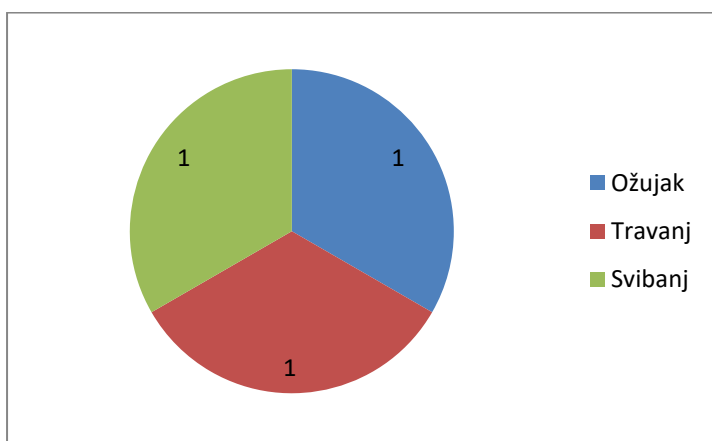
Graf 10. Fokus promidžbene komunikacije

Čak 13 ispitanika potvrdilo je kako je u potpunosti ili uglavnom njihov glavni fokus u novoj kriznoj komunikaciji bio predstaviti Hrvatsku kao sigurnu destinaciju, samo troje ne slaže se s tom izjavom, dok jedan ispitanik ne zna odgovor. S u potpunosti pojačanim online promidžbenim aktivnostima krenulo je osam ispitanika, dok je za njih petero većinom sve ostalo isto kao prije. Petero ispitanika kao razlog zbog kojeg nisu pojačali online promidžbene aktivnosti navodi nedostatak sredstava. Velikim dijelom pojačanje online promidžbenih aktivnosti usmjereno je kroz društvene mreže poput Facebook, Instagrama, Youtubea i slično, pa je tako to kao svoj odgovor odabralo 11 ispitanika. Dvoje kao svoj odgovor navodi e-mail marketing, jedan google ads i direktne kanale s putnicima i klijentima. Offline promidžbene aktivnosti poput televizije, novina, letaka i plakata u potpunosti je smanjilo 12 ispitanika, a njih četvero je navelo kako to nije smanjilo ove aktivnosti. No, neki ispitanici offline oglašavanje nisu nikad ni prakticirali.



Graf 11. Offline mediji

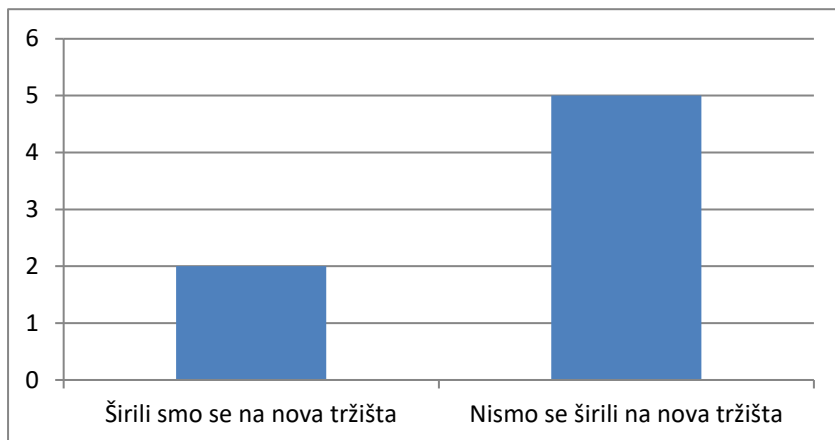
Tek jedan ispitanik je naveo je kako od offline medija u svojoj kampanji u kriznoj situaciji koristio je plakate, novine i radio. Incoming agencije koje se bve prihvatom gostiju u pretkriznim godinama većinom su se fokusirale na strane goste, međutim dolaskom pandemije i zatvaranjem granica to je bilo gotovo pa i ne moguće, izuzevši srpanj i kolovoz kad su mjere donekle popustile. U ovom istraživanju sudjelovalo je sedam incoming agencija koje sve imaju isključivo virtualnu poslovnicu. Novonastalu kriznu situaciju uglavnom su dočekale nespremlne, pa tako je sedam od sedam agencija potvrdilo kako na početku 2020. godine nije imalo krizni komunikacijski plan. S druge strane outgoing agencije nešto su bile spremnije, dvije outgoing agencije su imale plan prije izbijanja krizne situacije. Tri incoming agencije krenule su s izradom novog krinog komunikacijskog plana prilikom proglašenja svjetske pandemije, dok preostale četiri to nisu učinile. Mjeseci izrade plana i pravovremenost reakcija se razlikuju.



Graf 12. Mjeseci

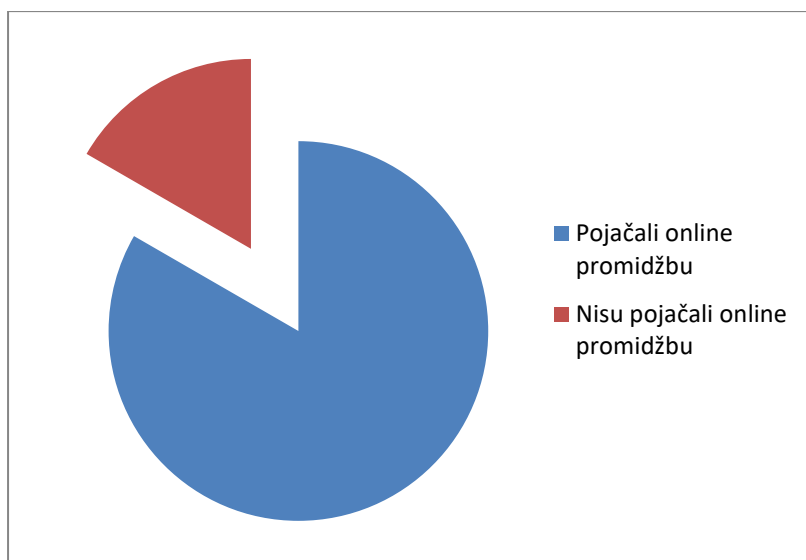
Tri incoming agencije smatraju kako je novnastala krizna situacija pouka za budućnost, pa će nakon nastupanja krize u 2020. godini pojačati fokus na pripremu kriznih komunikacijskih

strategija kako bi bile što pripravnije u slučaju nastupanja nove krize u budućnosti. Na nova tržišta odlučilo se širiti samo dvije agencije, dok preostalih pet nije razmatralo takvu opciju.

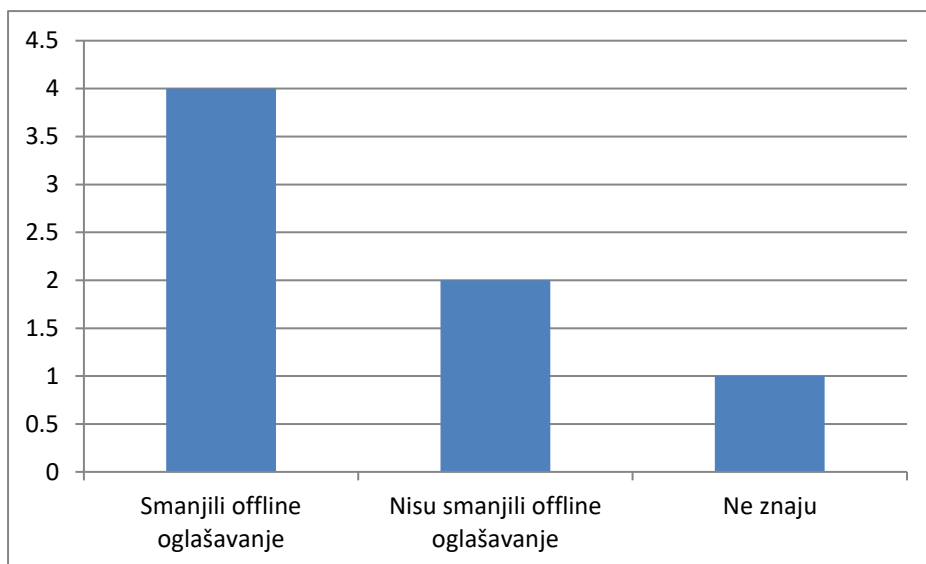


Graf 13. Nova tržišta

Usprkos očekivanjima nisu se sve agencije usmjerile na domaće goste uslijed pandemije, tri agencije nisu odabrale takav smijer poslovanja. Međutim većina, čak njih pet potvrdilo je kako je glavni fokus njihove promidžbene komunikacije bio predstaviti Hrvtasku kao sigurnu destinaciju. Online promidžbene aktivnosti također je pojačalo pet agencija, dok su offline promidžbu smanjile četiri incoming agencije.



Graf 14. Online promidžba



Graf 15. Offline oglašavanje

Dakle hipoteza jedan koja tvrdi kako turističke agencije u gradu Zagrebu nisu imali ranije pripremljene krizne komunikacijske planove što je prilikom nastupanja COVID-19 krize rezultiralo kasnim i stihijskim reakcijama djelomično je potvrđena jer je samo pet od 18 ispitanika imalo prethodno uspostavljen plan na početku godine, od čega su samo tri agencije izjavile kako im je pripremljeni plan doista olakšao nošenje s krizom. No ipak od onih agencija koje nisu imale plan i s čijom su uspotavom krenuli tek prilikom proglašenja svjetske pandemije preko 50% njih svoju reakciju ne smatra zakašnjelom, već pravovremenom. Nakon krize izazvane COVID-19 virusom, 10 od 18 turističkih agencija u gradu Zagrebu pojačat će fokus na pripremu kriznih komunikacijskih strategija kao prevencija za neke nove krize. Ova brojka djelomično potvrđuje prve podhipotezu. Komunikacija turističkih agencija u 2020. godini je bila primarno usmjerena na promidžbu na već postojećim tržištima- druga je hipoteza istraživanja koju su ujedno ispitanici i potvrdili svojim odgovorima, tek dvoje ispitanika se nije složilo s ovom izjavom. Što ujedno i ne znači kako nije bilo širenja na nova tržišta, među kojima prednjači domaće tržište, te zatim Europa i Rusija. S izjavom kako se nisu širili na nova tržišta složilo se manje od pola ispitanika, odnosno njih osam što ukazuju kako su agencije pokušale na brojne načine izbjeći najgori mogući scenarij koji je pandemija donijela sa sobom. U istraživanju je potvrđeno kako su turističke agencije svoju promotivnu komunikaciju u 2020. godini bazirale ponajviše na promociji Hrvatske kao sigurne destinacije. Tijekom pandemije online promidžbene aktivnosti su bile pojačane, dok su offline promidžbene aktivnosti bile znatno manje sljedeća

je podhipoteza koja se nije pokazala istinitom u ovoj situaciji jer je samo polovica agencija pojačala svoju promidžbenu komunikaciju, dok offline promidžbu je smanjila većina ispitanika. Osam turističkih agencija se ne slaže kako s podhipotezom kako su tijekom krize promijenili svoju promidžbenu komunikaciju i usmjerili ju je prema domaćem tržištu, među ovih osam agencija nalaze se i tri incoming agencije.

## **5. ZAKLJUČAK**

Zahvaljujući pandemiji turistička industrija dovedena je na koljena, na svim kontinentima zabilježen je negativan trend i smanjenje turističkih brojki što će rezultirati dugogodišnjim oporavkom, koji u ovom slučaju mora ostati zapažen kao prilika. Prilika za rekonstruiranje cijelog sektora i okretanje prema održivom razvoju. Ekološka odgovornost i stvarno planiranje jedini su ispravni put za daljnji napredak turističke industrije. Razor između onoga čemu turistička industrija treba težiti- održivi razvoj i ona gdje se sad nalazi- masovnost treba razumjeti i popraviti prije razmatranja budućnosti turizma (Brouder i sur., 2020 .; Nepal, 2020. prema Sharma, Thomas, & Paul, 2021:6). Proces deglobalizacije jedinstvena je prilika za stvaranje održivosti (Niewiadomski, 2020. prema Sharma, Thomas, Paul, 2021:6). Udio turizma u BDP-u jedne države ne bi trebao biti veći od 5 posto, no u hrvatskom slučaju ta brojka značajno je veća. Glavni problem Hrvatske je zanemarivanje ostalih sektora i fokusiranje isključivo na turizam koj ne smije biti pokretač gospodarstva jedne države, to trebaju biti proizvodnja i izvoz. U Hrvatskoj izvoz raste dvostruko sporije u usporedbi s uvozom, a udio industrije je samo 15 posto. Najveća ulaganja u turizam nakon jadranskih županija u kontinentalnoj Hrvatskoj ima Grad Zagreb. Novac se investira u nove sadržaje kako bi se gosti privukli i izvan turističke sezone.

Hrvatska predvodi prema brojci ostvarenih međunarodnih noćenja u usporedbi s ostalim zemljama članicama europske unije, ali prema prihodima se ne nalazi na prvom mjestu. Stoga je potrebna veća kvaliteta usluga koja će sa sobom donijeti i veću potrošnju. Kvaliteta bi trebala biti primarnija od brojki (Lozina, 2019:15-18). Globalna međunarodna zajednica i međunarodne organizacije pokazale su nesposobnost i nespремnost u adekvatnom odgovoru na početne izazove koronavirusa. COVID-19 pandemija i popratne krize, nakon dugo vremena vratile su državu u središte pozornosti kao ključnog aktera međunarodnih odnosa i glavnog protagonista u suočavanju s ovom krizom. U nedostatku potrebnog globalnog, interdisciplinarnog i sustavnog odgovora brojne kontradikcije, kontroverze i paradoksi u procesu upravljanja krizama bili su neminovni. Na početku krize, suočena s brojnim

poteškoćama, Hrvatska je prilično dobro reagirala što se tiče zdravstva i sigurnosnog segmenta, dok je drugim područjima poput financijskog upravljanja, ekonomije i turizma imala nedostatnu početnu reakciju nadležnih institucija. Veliki dio izazova dobrog upravljanja krizama na svim razinama, od predsjednika države do građana, leži u činjenici da Hrvatska nema odgovarajuće razvijen zakonodavni okvir i sustav upravljanja krizama, da postojeća normativna rješenja nisu ispravno primijenjena u praksi, a ta praksa nije dovoljno usklađena sa postojećim zakonodavnim okvirom (Mikac, 2020).

„Prema istraživanju provedenom prije četiri godine, skoro polovica gostiju, njih 44 posto, dolazi u Zagreb avionom“ (telegram.hr). Što nas dovodi do lakog zaključka, zatvaranje granica i obustava avio prometa doveli su hrvatsku metropolu na začelje po broju dolazaka. Zagreb je imao 1,46 milijuna dolazaka, u 2020. godini ova brojka drastično je smanjena za 75 % na tek 345 tisuća dolazaka, a broj noćenja također se smanjio. Brojka je pala s preko 2 i pol milijuna na nešto više od 800 tisuća noćenja što je prodrmalo turistički sektor i sve povezane djelatnosti. Kada se uspoređuju veljača 2021. godine i pretkrizna veljača prethodne godine prema podacima Turističke zajednice, broj apartmana i soba smanjen je za 11 posto (telegram.hr).

Iako turističke agencije na području Grada Zagreba nisu imale pripremljene komunikacijske i krizne planove na početku 2020. godine, velik dio njih smatra kako to nije rezultiralo kasnim i stihijskim reakcijama. One koje jesu imale plan, nisu se sve složile kako im je isti i olakšao nošenje s krizom. U uspostavu novog plana velik dio agencija krenuo je u uspostavu kriznih planova te svoje reakcije ne smatraju zakašnjelima. Nešto malo više od polovice agencija pojačat će fokus na pripremu kriznih komunikacijskih strategija u budućnosti poučeni ovom krizom. Komunikacija turističkih agencije u 2020. godini bila je usmjerena primarno na promidžbu na postojećim tržištima, no bilo je i širenja na nova tržišta. Promidžba je bila usmjerena na predstavljanje Hrvatske kao sigurne destinacije. Offline promidžbene aktivnosti smanjene su tijekom pandemije, dok je online promidžba bila povećana.

## 6. LITERATURA

### KNJIGE:

Bebić, D. (2018). *Cyberturist- Novi mediji u turizmu*. Institut za nove medije i e-demokraciju.

Gavranović, A. (2015). *Mediji, turizam, javnost: uvijek nedovršena, nanovo ispričana priča*. Zagreb: VPŠ Libertas.

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

Miljković, D., Rijavec, M., Miljković Krečar, I. (2018). *Psihologija u turizmu*. Zagreb.

### WEB STRANICE:

Britannica.com. <https://www.britannica.com/topic/Slavic-languages> (pristupljeno na 18. 06. 2021.)

glasistre.hr. <https://www.glasistre.hr/hrvatska/10-dogadaja-koji-su-oznacili-2020-koronavirus-potros-u-zagrebu-izgubljena-sezona-687297> (pristupljeno na 11. 06. 2021.)

hrturizam.hr. <https://hrturizam.hr/ekonomski-institutu-zagreb-obajvio-novu-sektorsku-analizu-za-sektor-turizma/> (pristupljeno na 16.06. 2021.)

index.hr. <https://www.index.hr/vijesti/clanak/grad-zagreb-se-prosle-godine-zaduzio-za-8678-milijuna-kuna-jos-nista-nije-vraceno/2284384.aspx> (pristupljeno na 18. 06. 2021.)

jutarnji.hr. <https://www.jutarnji.hr/vijesti/zagreb/zagreb-sluzbeno-ima-617-4-mil-kn-nepodmirenih-obveza-nesluzbeno-dug-ide-i-do-2-milijarde-15054484> (pristupljeno na 21. 06. 2021.)

novilist.hr. <https://www.novilist.hr/novosti/hrvatska/steta-od-potresa-u-zagrebu-procijenjena-je-na-vrtoglav-iznos-vlada-trazi-novac-od-europske-komisije-evo-koliko-maksimalno-mozemo-dobiti/> (pristupljeno na 10. 06. 2021.)

teb.hr. <https://www.teb.hr/novosti/2020/fizicki-pokazatelja-turizma-hrvatske-u-2020-godini-na-razini-2001-godine/> (pristupljeno na 09. 06. 2021.)

telegram.hr <https://www.telegram.hr/biznis-tech/imamo-brojke-u-zagrebu-koji-je-bio-turisticki-hit-dosad-je-zbog-pandemije-ugaseno-416-apartmana/> (pristupljeno na 11. 06. 2021.)

TourismReview.<https://www.tourism-review.com/tourism-industry-is-the-pillar-of-economy-news11210> (pristupljeno na 21. 06. 2021.)

tportal.hr <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/provjerili-smo-u-kakvom-su-stanju-gradske-financije-i-prijeti-li-zagrebu-bankrot-foto-20210303> (pristupljeno na 21. 06. 2021.)

wttc.org <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> (pristupljeno na 18. 07. 2021.)

### ČLANCI:

Brent Ritchie, H. D. (2012). Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry: Lessons from the 2001 Foot and Mouth Disease Outbreak in the United Kingdom. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(15).

Gagan Deep Sharma, A. T. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37(100786), 1-9.

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

Jasna Perko, D. R. (2020). *Turizam u 2019. godini Statistička izvješća*. Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, Ilica 3, p. p. 80.

Lozina, I. (2019, 7). Uloga turizma kao poluga razvoja. Ekonomski fakultet u Splitu.

Mikac, R. (2020). COVID-19 Pandemic and Crisis Management in the Republic of Croatia. *Anali Hrvatskog politološkog društva : časopis za politologiju*, 17(1), 31-55.

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management. *Tourism Management*, 25, 669–683.

Yu-Chin Huang, Y. P. (2007, Siječanj). Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 203-221.

### STATISTIČKI PODACI:



Activities, C. f. (2020). How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective Volume II. Committee for the Coordination of Statistical Activities.

Activities, C. f. (2020). How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective. Committee for the Coordination of Statistical Activities.

DOLASCI I NOĆENJA TURISTA U 2020. Zagreb: Državni zavod za statistiku. (2020, 3-5)

Putničke agencije u 2019. godini- priopćenje. Zagreb: Hrvatski zavod za statistiku. (2020).

Putničke agencije u 2020. first release. Zagreb: Državni zavod za statistiku. (2021).

Republika Hrvatska, G. Z. (2020). DOLASCI I NOĆENJA TURISTA U GRADU ZAGREBU U KOLOVOZU 2020.

Republika Hrvatska, G. Z. (2020). DOLASCI I NOĆENJA TURISTA U GRADU ZAGREBU U PROSINCU 2020. Republika Hrvatska, Grad Zagreb, Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj grada.

Republika Hrvatska, G. Z. (2020). DOLASCI I NOĆENJA TURISTA U GRADU ZAGREBU U SRPNJU 2020.

#### **GRAFOVI:**

Graf 1. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284422456>

Graf 2. <https://www.unwto.org/news/tourist-arrivals-down-87-in-january-2021-as-unwto-calls-for-stronger-coordination-to-restart-tourism>

Graf 3. Republika Hrvatska, G. Z. (2020). DOLASCI I NOĆENJA TURISTA U GRADU ZAGREBU U SRPNJU 2020.

Graf 4. Republika Hrvatska, G. Z. (2020). DOLASCI I NOĆENJA TURISTA U GRADU ZAGREBU U KOLOVOZU 2020.

Graf 5. Republika Hrvatska, G. Z. (2020). DOLASCI I NOĆENJA TURISTA U GRADU ZAGREBU U PROSINCU 2020. Republika Hrvatska, Grad Zagreb, Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj grada

Graf 6. Broj zaposlenih

Graf 7. Krizni komunikacijski plan

Graf 8. Širenje na nova tržišta

Graf 9. Domaći gosti

Graf 10. Fokus promidžbene komunikacije

Graf 11. Offline mediji

Graf 12. Mjeseci

Graf 13. Nova tržišta

Graf 14. Online promidžba

Graf 15. Offline oglašavanje

## **PRILOZI**

ANKETNI UPITNIK:

[https://docs.google.com/forms/d/1L8bUHS3FIP0kszXMPiNj\\_S4MsERQHdjKNvMHBbv7Ja/edit](https://docs.google.com/forms/d/1L8bUHS3FIP0kszXMPiNj_S4MsERQHdjKNvMHBbv7Ja/edit)

## **SAŽETAK**

Pandemija COVID-19 u 2020. promijenila je cijeli svijet i uzrokovala je stagnaciju svih gospodarskih grana. Zbog zatvaranja granica i epidemioloških mjera koje su države diljem svijeta implemntirale, putovanja su bila onemogućena. Turistička industrija jedna je od najpogođenij industrija ovom krizom. Ovaj rad pruža uvid u važnost turizma kao gospodarske grane u svijetu te ukazuje koliko zapravo je turizam važan za opstanak cjelokupnog hrvatskog gospodarstva. Putničke agencije u Hrvatskoj u uspješnim godinama prije pandemije dovele su veliki broj posjetitelja na našu obalu i Grad Zagreb. Međutim pred izazovima pandemije njihovo poslovanje gotovo je bilo u potpunosti onemogućeno. Ovaj rad analizirat će koliko je pandemija utjecala na turističke brojke te kako su se putničke agencije na području Grada Zagreba nosile s izazovima 2020. godine, čije je planove osim pandemije pomrsio i potres. Fokus istraživanja koje će ovaj rad predstaviti je promidžbena i krizna komunikacija putničkih agencija na području Grada Zagreba u 2020. godini.

Ključne riječi: pandemija, COVID-19, turizam, putničke agencije, Grad Zagreb, promidžbena i krizna komunikacija

## **SUMMARY**

The COVID-19 pandemic in 2020. changed the whole world and caused the stagnation of all economic sectors. Due to border closures and epidemiological measures implemented by countries around the world, traveling was impossible. The tourism industry is one of the most affected industries by this crisis. This paper provides an insight into the importance of tourism as an economic branch in the world and indicates how important tourism is for the survival of the entire Croatian economy. Travel agencies in Croatia in the successful years before the pandemic brought a large number of visitors to our coast and the City of Zagreb. However, in the face of the challenges of the pandemic, their business was almost completely disabled. This paper will analyse the impact of the pandemic on tourism in general and how travel agencies in the City of Zagreb have coped with the challenges of 2020., whose plans were thwarted not only by the pandemic but also by the earthquake. The focus of the research that this paper will present is the promotional and crisis communication of travel agencies in the City of Zagreb in 2020.

Keywords: pandemic, COVID-19, tourism, travel agencies, city of Zagreb, crisis and promotional communication