

VISOKA TURISTIČKA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA, BEOGRAD

Predmet: Upravljanje rizicima i resursima u turizmu

Krizni menadžment u turizmu

Turistička kretanja i turistički promet u svetu poprimaju masovni karakter, u periodu nakon Drugog svetskog rata, zahvaljujući pozitivnom dejstvu određenih faktora, pre svega, političkih, ekonomskih, demografskih, socijalnih i tehnoloških. Sredinom XIX veka, dolazi do razvoja saobraćajne i smeštajne infrastrukture potrebne za razvoj turizma. Pojavljuju se nove turističke destinacije, kao i veći broj turističkih organizacija, a države se direktnije uključuju u razvoj turizma. Rast nacionalnog dohotka, povećanje slobodnog vremena, kroz plaćene godišnje odmore, pravo na skraćeno radno vreme, porast kulturnog i obrazovnog nivoa stanovništva, promene u stavovima potrošača i drugi faktori, uticali su na povećanu potrošnju ljudi koji učestvuju u turističkim kretanjima. Proučavanje uticaja kriza na razvoj turizma dobija na značaju početkom XXI veka, kada se svet suočio sa događajima koji su bitno uticali na pad turističkog prometa u svetu. Jedan od njih je i cunamiji u Jugoistočnoj Aziji.

Turizam, kao najbrže rastući sektor privrede, često je bio pogođen događajima, koji su imali negativne uticaje na bezbednost turista, životnu sredinu, imidž destinacije, itd.

Sa razvojem nauke i tehnologije ljudi su počeli da uviđaju potrebu za objašnjenjem pojma krize i preduzimanje mera kontrolisanja iste. Nakon viševjekovnog olakog pojmljenja krize i kriznih situacija koje su pripisivane uticajima viših i Božijih sila, u drugoj polovini dvadesetog veka, razvija se kompleksna naučna disciplina posvećena izučavanju kriznog menadžmenta, njegovom procesu, tehnikama i alatima.

Definisanje pojma rizik

Rizik je mogućnost da se desi nešto što će imati štetan uticaj na događaj. Taj štetan uticaj zove se još i opasnost ili hazard, i sa sobom nosi mogućnost gubitka, štete ili povrede fizičkih lica i materijalnih dobara. **Učestalost** rizika: Očekuje se sigurno, verovatno će se pojaviti, možda će nekada doći do rizika, mala je verovatnoća da će se pojaviti, možda će se pojaviti, samo u izuzetnim slučajevima će se pojaviti. **Posledice** rizika: Beznačajne, male, umerene, značajne i katastrofalne. Rizici imaju potencijal da prerastu u krizu, a ukoliko se ne reaguje adekvatno, kriza prerasta u katastrofu.

Definisanje pojma krizni menadžment

Krizni menadžment je proces koji se organizuje u cilju prepoznavanja i određivanja reakcija prema potencijalnim nesigurnostima. Krizni menadžment ima dvojako značenje: institucionalno i funkcionalno. **Institucionalno** se odnosi na grupu ljudi koji obavljaju funkcije kriznog menadžmenta. **Funkcionalno** se odnosi na promenu zadataka i procesa, kada se pojavi kriza.

Jedna od definicija kriznog menadžmenta glasi: „Nauka koja ima za cilj da unapredi, predvidi i zaštiti čoveka od mogućih opasnosti, a ako se one dese, da uspešno organizuje pravilno rukovođenje resursima kako bi izvršili brzu sanaciju, kao i da obezbedi mehanizam da se one ne ponove”.¹

Krizni menadžment je postao integrisani deo svakog menadžmenta, projekta ili programa. To je proces koji se sastoji od dobro definisanih koraka, koji kad se periodično sprovede, omogućavaju odlučnije donošenja odluka time što se ulazi u srž rizika i njegove uticaje. Odnosi se na sistematičan metod: ustanovljavanja konteksta, identifikovanja, analiziranja, evaluacije, tretiranja, praćenja i komunikacije rizika, povezanim aktivnostima, funkcijama ili procesom, na način da omogućuje organizaciji da identifikuje šanse i ublaži gubitke.

Proces kriznog menadžmenta se može primeniti praktično u bilo kojoj situaciji gde postoje potencijalni neželjeni i neočekivani rezultati, koji bi mogli biti značajni ili gde su šanse identifikovane.

Analizirajući uslove u kojima se turizam danas odvija, WTO naglašava da je ovo vreme neizvesnosti i da je neophodno pripremiti se za neočekivane događaje. Odgovor na krizu zahteva solidarnost, fleksibilnost i stručnost. U okviru organizacije formiran je tim stručnjaka za delovanje u kriznim situacijama (Crisis Action Team). Tim se sastoji od 11 vrhunskih svetskih stručnjaka iz područja komunikacija, marketinga, promocije, sigurnosti i zaštite i raspoloživ je zemljama članica koje zadesi kriza.

Vrste kriza u turizmu

Turizam je posebno osetljiv na katastrofe i krize. Velike prirodne katastrofe uvek donose rasprostranjeno uništavanje i tugu gde god se pojavile. Posebna pažnja posvećena je trima velikim prirodnim katastrofama u svetu: potresu u Japanu, uraganu Katrina u SAD-u, te cunamiju u Tajlandu.

Prema WTO postoje četiri osnovna izvora rizika u turizmu:

- Ljudsko i institucionalno okruženje van sektora turizma
- Sektor turizma i povezani komercijalni izvori
- Individualni putnici (lični rizik)
- Fizički rizici iz okruženja (prirodni, klimatski, epidemije)

¹ www.sertifikacija.com

Fizički rizici iz okruženja (prirodni, klimatski, epidemije)

Nastaju kao posledica:

- Ukoliko turisti nisu svesni rizika prirodnih karakteristika destinacije, npr. flore i faune,
- Ukoliko nisu preduzeli profilaktičke mere, npr. vakcinisanje,
- Poseta zabranjenim i opasnim područjima,
- Izlaganja opasnostima prilikom prirodnih katastrofa i epidemija

Kada se radi o krizama koje su pogodile turizam, njih možemo definisati kao **neočekivani događaj**, koji može uticati na putnikovo poverenje u destinaciju i koji ometa mogućnost normalnog odvijanja poslovanja. Uslovi u kojima se turizam danas odvija, nameću potrebu pripreme za neočekivani događaj, i odgovor koji zahteva solidarnost, fleksibilnost i stručnost. Marketing turističke destinacije zavisi pre svega od percepcije koju turista ima o njoj, i stepena rizika koji ona može da podnese. Ukoliko je veći rizik, sigurnost i neizvesnost u turističkoj destinaciji, manja je tražnja za njom².

Politički činioci koji za posledicu imaju krizu, ispoljavaju se kroz konflikte, anarhiju, nestabilnost, a sve to utiče na položaj destinacije na tržištu. **Prirodni faktori** koji stvaraju krize, mogu biti prirodne katastrofe (zemljotresi, poplave, uragani, itd.), klimatske promene i degradacija životne sredine izazvane ljudskim aktivnostima (ispuštanje ugljen-dioksida u atmosferu). **Tehnološki i poslovni faktori** koji stvaraju krize, odnose se na pojave kriminala putem tehnologije (sajber kriminal) i dešavanja u poslovnom svetu pojedinih kompanija koja otežavaju turistička kretanja, poput štrajkova ili propadanja preduzeća uključenih u turizam. **Socio-kulturni konflikti** su karakteristični za zemlje sa izraženim društvenim nejednakostima, i manifestuju se raznim oblicima kriminala i napada na turiste.³

Uticaj prirodnih katastrofa na turizam

Ono što je karakteristično za prirodne katastrofe jeste to da su one učestalije u današnje vreme nego ranije. Nekoliko takvih događaja, poput poplava, požara, zemljotresa i uragana, pogodilo je turističke destinacije i predstavljaju primere koji ukazuju na njihov značaj u pogledu uticaja na turizam. Obično se problemi koje uzrokuju prirodne katastrofe odnose na zabrinutost turista vezano za njihovu bezbednost. Utiču na formiranje stavova o tome koje su destinacije povezane sa ovakvim događajima. Ovakva verovanja mogu biti ublažena adekvatnim reagovanjem od strane turističkih organizacija koje upravljaju razvojem turizma. Druga negativna strana ovih pojava je uništavanje infrastrukture koja je ključna za razvoj turizma u pogođenoj oblasti, kao što su saobraćajnice, bolnice, turističke atrakcije, itd. Ukoliko prirodna katastrofa nanese štetu aerodromu, onda to dovodi do izmene avio letova od strane avio kompanija i preusmeravanje turističke tražnje ka drugim destinacijama (Maditinos, Vassiliadis, 2008). Čunami u Indijskom okeanu, koji se desio krajem 2004. godine, usmratio je 275.000 ljudi i razorio obalu nanevši veliku štetu, od Indonezije sve do Somalije u Africi, što ga čini jednim od najsmrtonosnijih prirodnih katastrofa u modernoj istoriji. Među žrtvama je bio i veliki broj turista i turističkih

² Gondlez-Hmero, A., Pratt, C. 1998, Communication Marketing Crisis in Tourism

³ Popesku J, 2011. Menadžment turističke destinacije, Beograd

radnika. Posledice ove prirodne katastrofe na razvoj turizma, videle su se već naredne godine. Maldivi su, na primer, zabeležili pad turista za skoro 36% u 2005. godini.⁴

U martu 2012. godine, katastrofalan Tohoku cunami, pogodio je Japan, a to je ujedno, bila i najveća nuklearna katastrofa nakon incidenta u Černobilju. Kriza se manifestovala kroz dramatičan pad broja inostranih turista za oko 62% u aprilu 2011. godine. Postojala je pretnja da se usled nuklearne katastrofe u Fukušimi, izgubi poverenje turista na duži period. Već u narednoj godini, domaća turistička tražnja je povećana, pre svega kroz povećanje učešća mladih japanskih turista u putovanjima, a ubrzo je došlo i do rasta broja inostranih turista.⁵

Posledice uticaja kriza na turizam

Kriza utiče na poverenje konzumenata turističkih proizvoda i usluga, dolazi i do promena trendova u turističkim zahtevima usled povećanog straha od putovanja i brige za bezbednost. Smanjuje se broj međunarodnih dolazaka, odsedanje u hotelima, ishrana u restoranima, posete turističkim atrakcijama, iznajmljivanje automobila, kupovina, itd. Skraćuje se vreme trajanja putovanja, izbegavaju se problematične, a biraju bliže, i dostupnije destinacije i transportna sredstva koja se smatraju sigurnim, tj. radije se putuje individualnim prevoznim sredstvima, umesto sredstava masovnog transporta. Takođe, krize imaju ogroman negativan uticaj na živote građana u pogođenim oblastima, a posebno na ekonomiju i turizam, kao treću, najznačajniju, ali i najdinamičniju ekonomsku granu ukupne svetske privrede. Destinacija ili poslovni brend mogu da pretrpe veliku štetu. Percipirana vrednost sektora putovanja može da bude marginalizovana, bar na kratak rok. Nacionalni imidži mogu da budu dovedeni u pitanje.

Mere za ublažavanje negativnih uticaja kriza na turizam

Sve krize u turizmu zahtevaju radikalnu upravljačku akciju, kao odgovor na događaje, koji su izvan interne kontrole organizacije, što iziskuje hitan odgovor marketinga i operativne prakse, kako bi se povratilo poverenje zaposlenih ili potrošača u održivost turističke destinacije ili preduzeća. Pod kriznim menadžmentom turističke destinacije, podrazumeva se stalni integrisani i sveobuhvatni napor, koji turistička destinacija efektivno uspostavlja, u pokušaju da, najpre, shvati i spreči krizu, i efektivno upravlja krizama. U svim fazama krize, naglasak se stavlja na uspešnu komunikaciju zasnovanu na principima iskrenosti i transparentnosti. Navedeni principi stvaraju kredibilitet, koji je posebno važno postići za vreme krize. Za prevazilaženje kriznih situacija, važno je da svaki poslovni subjekt i sve organizacije u turizmu deluju u skladu sa važećim zakonodavstvom, u cilju stvaranja sigurne destinacije. Kriza u turizmu mora biti rukovođena sa značajnom brigom, jer turizam zavisi od troškova potrošača i njihovih namera da borave u turističkoj destinaciji, odnosno da se ponovo vrate u nju.

Svetska turistička organizacija je izdvojila osam kategorija osnovnih mera za ublažavanje negativnih efekata kriza na turizam, i to su: fiskalne mere, monetarne mere, marketinške mere, ljudski resursi, javno-privatno partnerstvo, regionalna saradnja, mere zaštite životne sredine i olakšavanje putovanja.

⁴ UNWTO Tourism Highlights, 2006.

⁵ WTCC, The Tohoku Pacific Earthquake and Tsunami, 2012.

Primer: Nastanak katastrofe – Cunami na Puketu

26. decembra 2004. godine ovo ostrvo pogodio je snažan cunami i WTO tvrdi da je ovo bila „najveća katastrofa zabeležena u industriji turizma”.⁶Iako je položaj Tajlanda izložen potencijalnoj opasnosti cunamija, pre ovog događaja 2004. godine nije bilo značajnijih događaja ovakve vrste. Za razliku od Tajlanda, obale Japana, Filipina i Solomonskih ostrva, imali su negativna iskustva ove vrste. Tajland je ignorisao rizik i znakove opasnosti. U septembru, 2004. godine, svega tri meseca pre pojave cunamija, jedna organizacija iskazala je potrebu za sistemom upozorenja cunamija za Indijski okean. Međutim ova ideja nije naišla na već podršku i razumevanje. Čak i onoga dana kada se desio cunami, Tajlandska vlada je dobila znake upozorenja od stanica u Pacifiku, međutim ova upozorenja su bila izignorisana. Naime, smatralo se da je bolje, dok se ne istraži ova najava o predstojećoj opasnosti, ne dizati uzbunu među turistima, jer u slučaju nepojavljivanja cunamija, imidž bi bio prilično narušen. Iako pojavljivanje cunamija ne bi uticalo na samu pojavu cunamija, smatra se da bi daleko veći broj života bio spašen.

Prvi udar cunamija desio se u ranim jutarnjim satima, 7:59h, jutro nakon Božica. Mnogi stanovnici i turisti su osetili podrhtavanje zemlje. Međutim s obzirom na to da se nije radilo o velikom udaru, ljudi nisu obraćali pažnju. Bez ikakvog upozorenja, u 9:30h strašni udar okeana porušio je sve pred sobom. Talasi su dostizali i do pet metara visine, protežući se i kilometar u nizijskim delovima, rušeći sve pred sobom. Na hiljade ljudi je bilo povređeno. Momentalno su nestali struja, voda a telekomunikacije su prekinute. Mobilna telefonija bila je preopterećena i zavladao je haos među ljudima. Tajlandska vlada je pola godine nakon izbijanja ove katastrofe 20. juna 2005. godine objavila da je 5.395 ljudi stradalo, 8.457 povređeno, 2.817 se smatralo i dalje nestalim.⁷

Napori vlade za vreme i nakon katastrofe

Tajlandska vlada, iako bez iskustva u ovoj vrsti katastrofe, momentalno je odreagovala. Spasilački timovi bili su organizovani u roku od par sati. Njihov posao bio je otežan zbog blokiranih puteva, od tela žrtava, mnoštvo otpada itd. Medicinska pomoć bila je najneophodnija. Bolnice su bile spremne ali je manjkalo zdravstvenih radnika. Turisti su se prijavljivali za volontere svih mogućih poslova, pa i pružanje medicinskih usluga.

Centar za hitne operacije bio je u gradu Puketu, glavnom gradu ostrva koji nije bio zahvaćen cunamijem. Pokrajinsko veće postalo je fokus interesa: stranih ambasada, pomažući u izdavanju identifikacija, nudeći internet, telefon, hranu, vodu, tende, nudeći besplatne letove za Bangkok, aviona koji su sletali za Puket donoseći pomoć a vraćali ljude koji su želeli što pre otići. Svi preživeli, posebno familije žrtava, su bili obezbeđeni smeštajem, vodom i hranom.

Iako cunami nikada nije tretiran kao potencijalno veliki rizik, Departman za prevenciju katastrofe posedovao je adekvatne veštine, iskustva i fleksibilnost u koordinaciji hitnog odgovora.

⁶ www.wto.com

⁷ www.wikipedia.org

Organizovana je hitna mreža vojske, policije, forenzičkih timova. U roku od nedelju dana formirana je i raširena baza podataka sa relevantnim kontakt brojevima koji su informisali i vodili zainteresovane strane kroz adekvatne akcije. Volonteri i prevodioci su takođe bili na raspolaganju na aerodromima. Dovedene su strane forenzičke ekipe. Tajlandska vlada je ugovorila mnoge strane laboratorije. Od tada su održani mnogi memorijali u čast stradalim sa naglaskom donacija koje su skupljene. Vlada je puno donirala novčanim sredstvima kao i drugim materijalnim sredstvima: kampovi, obnavljanje infrastrukture škola, puteva i kuća.

Post cunami pokušaji su sprovedeni u cilju otklanjanja eventualnih takvih aktivnosti i u budućnosti. Možda je najviše pažnje bilo usmereno na plan izgradnje uz samu obalu. Promene u zonskim planovima su značile da će sve buduće izgradnje morati biti na sto metara udaljenosti sa park zonama koje bi predstavljale prirodnu barijeru između okeana i zgrada. Sve infrastrukture će morati da ispune minimum bezbednosnih standarda. Dok je prvobitna ideja bila da plaže moraju biti potpuno prazne, napravljen je kompromis da manje štetne plastične stolice i suncobrani mogu da se nađu na plaži u posebno označenim delovima. Vlada je takođe uvela kompenzacije, ukinula takse i obezbedila sredstva za privatna preduzeća i ugrožene porodice. Većina njih nije bila osigurana. S obzirom da je većina njih radila na plaži, došlo je do kooperacije između vlade, turističkih vlasti javnog i privatnog sektora koji su zajedno razvili planove otpornosti.

Nakon prvog talasa turisti su pozivani da se vrate, sponzorisane su posete slavni ličnosti, turističkih agenata, novinara, pravljene su razni internacionalni događaji i promovisani trenutni uslovi na ostrvu. Napravljeni su veliki popusti. Prva meta bili su domaći turisti i turisti iz regiona. Plaćene su kuće koje se bave odnosima za javnost u cilju poboljšanja brenda. Uz veliki publicitet aktiviranja internacionalnog sistema za upozorenje u Indijskom okeanu, lokalne vesti su takođe aktivirale lokalne sisteme u cilju obezbeđenja veće bezbednosti lokalne zajednice.

Značaj edukacije zaposlenih u turizmu o rizicima

Najpodražavanija rezolucija bila je potreba za regionalnim sistemom za upozorenja. Dok je potencijalna vrednost takvog sistema bezpogovorna, istraživanja i iskustva su pokazala da su upozorenja jedino efikasna ukoliko javnost razume i zna kako da odgovori adekvatno.

Na jednoj od plaža Puketa desetogodišnja britanska devojčica spasla je više života , prepoznajući predznake cunamija, što je učila na nedavnom času iz geografije. Očekivalo bi se da ovakvo znanje poseduju deca iz oblasti koji su potencijalno rizične. Iako se odmah nije primetilo, bilo je znakova koji su nagoveštavali. Mnogi mediji objavili su kasnije kako su pre katastrofe životinje pokušavale da se sklone od obale.

Retko koja destinacija može očekivati da će svi turisti biti svesni adekvatnog odgovora u rizičnim situacijama. Turisti su zapravo daleko ranjiviji od lokalnog stanovništva iz razloga njihove relaksiranosti i ne pridavanja važnosti gotovo ničemu. Ta ranjivost je još jača u zemljama gde postoji i jezička barijera. Na Tajlandu, odsustvo ikakvog znanja i razumevanja o posledicama cunamija izazvale su haos, paniku i konfuziju.

Ispravan menadžment preporučuje da iza bezbednosnih standarda pružaoci usluga moraju biti spremni i informisani o svakom potencijalnom lokalnom riziku. Oni su obavezni da obrazuju turiste o potencijalnim rizicima. Iako postoje neke sumnje industrije turizma da ovo isticanje potencijalnih rizika može odvući turiste, treba uzeti u obzir činjenicu da oni imaju pravo da znaju za potencijalni rizik. Rastući trend avanturističkih aktivnosti i putovanja demonstrira da rizik ne mora nužno da smanji samopouzdanje turiste.

Upravljanje kriznim situacijama u turizmu u slučaju terorizma

Globalno značajni događaji vezani za terorizam su veoma izraženi u poslednjih nekoliko godina. Izrazito su uticali na širi spektar društvene, političke i pravne regulacije u celom svetu. Terorizam prema definiciji predstavlja direktnu ugroženost kada je sigurnost u pitanju. Za cilj ima destabilizaciju određenog područja koje je pod uticajem terorizma, a u većini slučajeva ima uticaj i na šire područje. Terorizam, kada je u pitanju turizam, dovodi u pitanje sigurnost turista na određenoj destinaciji. Pogođena terorizmom destinacija u očima turista dobija epiteze vezane za nesigurnost. To utiče na broj turista i na njihovo kretanje na samoj destinaciji.

Turizam i terorizam su u direktnoj i indirektnoj uzročno-posledičnoj vezi koja se ne sme zanemariti. Turizam predstavlja privrednu granu za koju se vezuju pozitivni epiteti, dok terorizam predstavlja suštu suprotnost koja sa sobom nosi čitav niz negativnih epiteta. Paralelno sa povećanim prilivom turista povećava se i rizik od terorističkog napada na određenoj destinaciji. To utiče na smanjenje pozitivnih epiteta koji se vezuju za turizam.

Turizam i terorizam su paradoksalno povezani putem zajedničkih karakteristika kao što su prelaženje državnih granica i uključivanje stanovnika različitih država u svoje tokove. Turisti su postali meta napada jer se smatraju nezvaničnim ambasadorima država iz kojih dolaze.

Teroristički napadi odlikuju se određenom dozom brutalnosti koja za cilj ima pridobijanje što većeg publiciteta. Broj nevinih žrtava koje su nasumično odabrane predstavljaju vezu između terorista i štampanih i elektronskih medija. Teroristički napadi su pretežno skoncentrisani na turistički sektor i na same turiste ne samo sa ciljem postizanja publiciteta, već i sa ciljem podriivanja ekonomije države u kojoj se desio sam napad. Takođe, napad može imati za cilj suprotstavljanje političkim protivnicima.

Kriza kao uzrok nesigurnosti

Kriza u najužem smislu reči može biti definisana kao specifičan, neočekivan, i sasvim nerutinski događaj koji kod ljudi može stvoriti jak osećaj nesigurnosti i straha dok krizno razdoblje označava vreme preokreta u kojem dolazi do nekog opasnog razvoja krizne situacije ili pak njenog vrhunca. Jednostavno krize se mogu označiti kao negativne promene u ekonomskom, političkom, socijalnom, biološkom ili ekološkom smislu. O krizi se govori u raznim područjima života te u različitim naučnim disciplinama. Svi krizni teoretičari slažu se s time da je kriza neočekivani događaj i isto tako neželjeni događaj nastao pod uticajem različitih spoljašnjih ili unutrašnjih promena. Kada se radi o krizama koje su pogodile turizam, njih onda

možemo definisati kao neočekivane događaje koji mogu uticati na putnikovo poverenje u neku određenu destinaciju i koji ometaju mogućnost normalnog obavljanja poslovanja. Međutim osim što kriza utiče na poverenje posetilaca, dolazi i do promene trendova u turističkim zahtevima usled povećanog straha od putovanja i brige za sigurnost. Smanjuje se broj međunarodnih dolazaka, odsedanja u hotelima, odlazaka u restorane, posete turističkim atrakcijama, iznajmljivanje automobila, kupovina uopšte i sl.,

Terorizam

Terorizam je danas postao veliki problem u kojem pozitivni trendovi kao što je to npr. tehnološki napredak, dolaze stalno u vezu sa negativnim trendovima kao što je to sve veći jaz između razvijenih i nerazvijenih turističkih destinacija i siromaštvo, što utiče na pojavu samog čina terorizma kao i na njegovo neprestano širenje i rast. S obzirom na to da se terorizam kroz istoriju neprestano menjao, njegova definicija se još ni dan danas ne može tačno utvrditi. Sama reč terorizam dolazi od latinske reči "terror" koja označava užas, pa se stoga korišćenje terora u svrhu ostvarivanja političkih ili pak ekonomskih ciljeva naziva terorizmom. Terorizam uništava ljudske živote, materijalne stvari, ljudske vrednosti, dovodi u pitanje ne samo sigurnost lokalnog područja nego i cele globalne zajednice, a ponajviše deluje na psihičko stanje ljudi usajući im strah. Jedna od teorija nastala u pokušaju objašnjenja pojma terorizam jeste da je to simbolični akt koji se može izučavati kao i druga sredstva komunikacije: terorista je prenosilac poruke, meta je primalac poruke, poruka je sam teroristički čin, dok je povratna informacija reakcija primaoca na poruku. Samo neke od definicija terorizma su: "Terorizam je namerno i sistematsko ubijanje, sakaćenje i ugrožavanje nevinih kako bi se u njih uterao strah radi neke političke svrhe." "Terorizam je specifičan oblik agresivnog delovanja protiv naroda, životne sredine i materijalnih dobara neke zemlje u miru i ratu."

Nekada je to bila borba za versku slobodu, za svrgavanje društvenog poretka, a danas bismo mogli reći da se ustvari pojam "antiterorizam" zamenjuje s pojmom terorizma. Terorizam postoji i kao takav deo je globalnog sveta, međutim svaki događaj, bila to pljačka ili nasilje, osveta prema nekom, bilo bi previše nazvati činom terorizma.

Veza između terorizma i turizma

Veza između terorizma i turizma može se objasniti tako da kada se kaže da u zemljama u kojima je turizam slabo razvijen nema ni terorističkih napada te rastu ulaganja u turizam. Daljim razvojem turizma takva zemlja onda postaje zanimljiva teroristima koji napadima utiču na smanjenje investicija. Nakon što se dogodi smanjenje investicija, smanjuje se i broj posetilaca. To dovodi do toga da se smanjuje i broj terorističkih napada na tu destinaciju, te je takva jedna destinacija ponovno na početku kruga. Terorističkim napadom na turizam teroristi nanose značajnu štetu zemlji u kojoj se napadi događaju. Država ulaže u turizam pa se teroristički napad na turizam neke države ustvari može označiti kao napad na državu. U mnogim se zemljama značajan deo prihoda ostvaruje upravo kroz turizam, a teroristički napadi onda te prihode smanjuju. Odluke posetilaca da ostanu kod kuće ili da odaberu destinaciju koja je sigurnija za putovanje od one u koju su mislili putovati zapravo znači ogromne gubitke za industriju te zemlje u kojoj se događaju teroristički napadi. Jednostavno rečeno, turizam može biti poruka

ali isto tako i medij komunikacija terorista. Turizam može inspirirati nasilje katalizirajući različita politička, društveno ekonomska i kulturološka zameranja te se često koristi kao efikasan instrument za iznošenje šire poruke o ideološkoj ili političkoj opoziciji, a takođe i statistike jasno pokazuju kako rizik od terorizma u nekoj turističkoj destinaciji može uticati na turističku potražnju upravo za tom destinacijom.

Turisti kao mete terorizma

Odabir turista kao mete terorista gotovo nikada nije slučajan. Za teroristu, simbolika, poruka pa čak i medijska pokrivenost napada je suviše vredna da tako nešto ne bi iskoristio. Turisti su danas cilj meta terorističkih organizacija iz tog razloga što su najpogodnija skupina za ubijanje, a ukoliko ih posmatramo kao ambasadore mira zemlje iz koje dolaze u zemlju koju dolaze, to nam može itekako pomoći da razumemo terorističke ciljeve. Jedna je stvar ako se teroristički napad dogodi u domicilnoj zemlji jer tada on nije toliko medijski popraćen, ali ako se dogodi u stranoj zemlji dobija međunarodni publicitet. Ukoliko se dogodi otmica turista ili pak ubistvo turista, dodatno se povećava dramatičnost te se produbljuju i konflikti između zemlje koja je napadnuta i one zemlje koja napada. Turisti naime predstavljaju lake mete, dok teroristi mogu čak i cirkulisati među turistima, a da ne privuku preveliku pažnju. Napadom na turiste mogu lako poslati poruku koja vrlo često ne bi bila toliko medijski praćena da se radi samo o lokalnom stanovništvu. Teroristi su svesni da će njihov napad na turiste privući pažnju svih aktera u zemlji te će oni na takav način dobiti punu pažnju za izjašnjavanje svojih ciljeva. Neka druga tumačenja baziraju se na tome da razlozi terorističkih napada mogu biti socijalne i ekonomske razlike među turistima i rezidentima. Kada se lokalno stanovništvo koje živi u nepovoljnim uslovima susretne s turistima koji uživaju u luksuzu, to može dovesti do ogorčenosti. Razlog može takođe biti i sudar različitih kultura i vrednosti. Određena ponašanja turista npr. konzumacija alkohola ili pak svinjetine u islamskim zemljama mogu dovesti do sukoba jer lokalno stanovništvo gleda na turiste kao na pretnju njihovim tradicionalnim normama i kulturnim vrednostima.

Primer: *Teroristički napad na Svetski trgovinski centar*

Napad terorističke grupe Al Kaida na Svetski trgovinski centar, poznatiji pod nazivom Kule bliznakinje, desio se 11. septembra 2001. godine u Njujorku, u SAD-u. U napadu je učestvovalo 19 pripadnika terorističke grupe. Oni su svesno doprineli samoubilačkoj misiji tako što su oteli 4 putnička aviona. Cilj im je bio uništenje simbola moći SAD-a. Dva aviona su udarila u Svetski trgovinski centar koji se nalazio na Menhetnu, u Njujorku. Nakon udara Kule bliznakinje su se srušile. Meta trećeg aviona je bio Pentagon, sedište Ministarstva odbrane SAD-a. Četvrti avion se srušio u ruralnom predelu opštine Somerset, u Pensilvaniji. Postoji pretpostavka da je meta srušenog aviona bila Bela kuća ili zgrada Kongresa. Usled otpora posade i putnika avion je srušen, a misija nije sprovedena do kraja. U ovoj seriji koordiniranih napada ranjeno je više od 6000 ljudi, dok je život izgubilo oko 3000 ljudi.

Činjenica da je teroristički napad ovih razmera sproveden u velikoj državi poput SAD-a uzdrmla je ne samo američku nego i svetsku javnost. Imidž SAD-a kao sigurne i moćne svetske sile naglo je srušen. To je imalo velike posledice i na turizam SAD-a i na turizam celog sveta.

Ovaj teroristički napad naneo je materijalnu štetu u novčanom iznosu od minimum 10 milijardi dolara. Turističko tržište SAD-a, koje spada u vodeća tržišta, tokom prve dve nedelje od napada zabeleživo je novčane gubitke u iznosu od 2 milijarde dolara, dok je stopa zaposlenosti, u istom periodu, opala za 6%. Bez posla je ostalo 141 hiljada ljudi u sektoru smeštaja, dok je 93 hiljade ljudi ostalo bez posla u sektoru avio saobraćaja. U 2000. godini broj putovanja van države iznosio je 60,9 miliona, dok je 2003. godine broj opao, iznosio je 54,2 miliona putovanja. Putovanja van granica države zamenjena su putovanjima unutar njih. Strah od sigurnosti letenja, koji se povećao nakon terorističkog napada, uticao je na povećanje korišćenja automobila, autobusa i vozova kao prevoznih sredstava.

Negativni efekat koji je ovaj teroristički napad proizveo u turizmu u svetu je smanjenje broja turista za 10% u mesecima nakon napada. Smanjenje broja turista prouzrokovalo je gubitak radnih mesta 6 miliona ljudi. Svaki dvanaesti turistički radnik ostao je bez posla do kraja 2002. godine. Najveće gubitke u sektoru turizma su doživele SAD, Kanada, Meksiko i države sa Bliskog istoka, dok su najveće dobitke doživele Turska i države sa Mediterana. SAD su kao vid borbe protiv terorizma donele nove zakone. Uvele su sigurnosne mere poput skeniranja prtljaga, povećanog sigurnosnog nadzora i nasumičnog pretresa putnika. Povezale su se sa evropskim obaveštajnim službama kako bi mogle da prate kretanje sumnjivih osoba. Pored uvođenja sigurnosnih mera, uložile su u promotivne aktivnosti kako bi ponovo privukle turiste. Donet je Travel promotion act čiji je cilj povećanje broja stranih turista.

Ovaj teroristički napad predstavlja prekretnicu kao jedan od najznačajnijih događaja 21. veka, u smislu ekonomskih, socijalnih, kulturnih i vojnih posledica koje su usledile i u SAD-u i u svetu. Nakon napada je počelo više da se govori o važnosti sigurnosti putovanja i o upotrebi kriznog menadžmenta u svim sektorima, a posebno u turizmu.

Primer: *Teroristički napad na Baliju*

Teroristički napad na Baliju, Indonežanskom ostrvu, desio se 12. oktobra 2002. godine. Sproveden je na plaži Kuta, koja je poznata kao mesto okupljanja sportskih timova iz Australije. Napad se sastojao od detonacije bombi 3 bombaša samoubica i eksploziranja automobila koji je bio napunjen bombama. Video snimak terorističkog napada, koji se nalazi u posedstvu Osame Bin Ladena, potvrdio je sumnje da napad predstavlja osvetu za podupiranje američko-iračkog rata i za ulogu Australije u sticanju nezavisnosti Istočnog Timora. U ovom napadu ranjeno je 209 ljudi, dok je život izgubilo 202 ljudi.

Napad je, pored toga što je naneo materijalnu štetu državi, otkrio veliku nepripremljenost i veliki broj propusta koji su povezani sa sigurnošću, zdravstvenom infrastrukturom i kriznim menadžmentom.

Teroristički napad je negativno uticao na broj turista. Smanjenje broja turista je uticalo na smanjenje prihoda za 2/3, povećavanje troškova života, povećavanje stresa, depresije, povećavanje alkoholizma, povećavanje stope kriminala, povećavanje tenzije između lokalnog stanovništva i islamskih imigranata, povećavanje negativne konkurencije između trgovaca.

U godini koja je usledila nakon terorističkog napada Bali je bio posećen od strane velikog broja novinara i analitičara koji su se bavili temom turizma i terorizma.

Strah od novog napada prouzrokovao je isticanje upozorenja o rizičnosti putovanja, koja su bila upućena potencijalnim putnicima. Isticanje je negativno uticalo na posećenost Indonezije, Malezije, Singapura, Filipina i Tajlanda. Strah je bio toliko veliki da je vlada azijskih država organizovala sastanak tri nedelje nakon terorističkog napada. Na tom sastanku zahtevana je procena upozorenja koje je izdato.

Vlada Balijsa napravila je plan oporavka turizma. Prvi znakovi oporavka su se pojavili nakon više od godinu dana. Najveći izazov predstavljalo je vraćanje reputacije sigurne destinacije za turiste. Vlada Australije koja je trpela kritike od strane medija, koje su se odnosile na propust vlade koja nije upozorila i zaštitila svoje stanovništvo, pokrenula je marketinške kampanje kako bi pomogla Baliju u stvaranju nove i pozitivne reputacije.

U popularnim destinacijama, kao što je Bali, veliki broj stanovnika je zaposlen u sektoru turizma i nema alternativno zaposlenje. Ukoliko zaštitne mere u slučaju pojave neočekivanog događaja nisu uspostavljene posledice nasilnog događaja, kao što je teroristički napad, stvaraju veliki uticaj na destinaciju. Pravilnim postupanjem moguće je redukovanje negativnih uticaja.

Uticaj terorizma na turističku potražnju u zemljama EU

Turizam kao složeni ekonomski i društveni fenomen utiče na celokupno društvo. Gotovo je nemoguće pronaći čoveka, a još manje državu koja nema apsolutno nikakve veze sa turizmom. Turizam čini sektor koji u velikoj meri doprinosi nacionalnim ekonomijama i u proseku čini 4,2% BDP-a, 6,9% ukupne zaposlenosti i 21,7% izvoza usluga država članica OECD-a. U današnje vreme stvarna svetska ekonomska i politička situacija vrlo je prevrtljiva i nepredvidiva. Rezultat takvog stanja je činjenica da živimo u svetu u kojem postoji kontinuitet pretnji u rasponu od različitih oblika kriminala, terorizma, tu su i druge vrste kriza nemiri, ekološke krize, bolesti i epidemije, prometne nezgode, ekonomske krize i druge. Turizam je značajna ekonomska delatnost i za područje Evropske Unije. Više od polovine stanovništva EU putuje, a svaki šesti do deseti stanovnik putuje unutar njenih granica. Važan je i podatak da se oko polovine rashoda ostvaruje upravo unutar Evropske Unije. U ovom radu predstavimo terorizam kako jednu od nepoželjnih kriza u svetu turizma. Sam pomen terorizma u turizmu ima negativnu konotaciju, prvo jer dovodi u pitanje bezbednost turista u destinaciji, a zatim utiče na poslovanje destinacije i dovodi do velikih ekonomskih gubitaka. Između ostalog postojanje mogućnosti terorističkih napada na jednoj destinaciji dovodi do toga da se povećava potražnja za drugim destinacijama, tako da dolazi i do ostvarivanja velikih profita na drugim destinacijama koje nisu ugrožene.

Efekti terorizma na turizam članica država EU

Turizam ima vrlo važnu ulogu u većini zemalja evropske unije, te neprekidno pokazuje tendenciju rasta i razvoja i time im donosi značajnu finansijsku korist što je vidljivo iz sledećih podataka: U 2017. godini broj posetilaca u zemljama članica EU iznosio je 538 miliona internacionalnih posetilaca što u procentima iznosi 40% od ukupnog iznosa u svetu. Što se tiče turističke tražnje na nivou EU, izmereno je 3 milijarde noćenja godišnje od čega polovina

otpada na domaće goste, a druga polovina na internacionalne goste. Turizam čini oko 6% ukupnog izvoza EU dok je direktni doprinos turizma na pojedinačnu ekonomiju EU dostigao iznos od 11% BDP-a. Kako destinacije EU zarađuju više u međunarodnim prihodima od turizma nego što rezidenti EU troše na međunarodni turizam, EU ima bilans turističke trgovine sa viškom od 27 milijardi evra. Procenjuje se da indirektni učinci turizma iznose 67 milijardi evra, a što je rezultiralo ukupnim izvoznim zaradama od međunarodnog turizma od 409 milijardi evra. To predstavlja ukupno 6% izvoza roba i usluga EU, te čini turizam četvrtom najvećom izvoznom kategorijom. Što se tiče preduzeća kojima je primarna delatnost bavljenje turizmom, a nalaze se unutar EU, bilo da su mala ili srednje velika preduzeća, zapošljavaju oko 12 miliona ljudi. Ključna je činjenica da je 6 od 10 ljudi zaposlenih u turizmu ženskog pola. Isto tako turizam stvara priliku za rad i za mlade osobe između 15 godina i 24 godine. Procenat turizma u ukupnom izvozu turističkih destinacija, članica EU, najveći je u južnoj i mediteranskoj Evropi od čega ostvaruju: Hrvatska 36%, Grčka 29%, Kipar 22%, Portugal 20%. Najlošiji udeo ostvaruju zapadnoevropske destinacije kao što su Belgija (3%) i Holandija (2%). Od zemalja EU, Španija ostvaruje najveći trgovinski višak (37 milijardi eura), zatim sledi Italija (14 milijardi eura) i Grčka (11 milijardi eura). Vidljivo je kako je upravo turizam dominantna delatnost Evropske Unije i s obzirom na tu činjenicu treba biti posebno pažljiv kada se njima upravlja, a posebno pažljiv treba biti kada se upravlja krizom u turizmu jer samo jedna veća kriza može naneti puno štete turističkom sektoru i poništiti sve ono dobro što je njime ostvareno.

Teroristički napadi u Evropi

Ne tako davno talas terorističkih napada nije zaobišao ni Evropu, a posledice koje su nastale u mnogome su uticale na turizam. Jedan od napada koji se dogodio bio je napad na London 2005. godine. Četiri pripadnika islamske terorističke grupe detonirala su tri bombe u londonskoj podzemnoj železnici. U napadu je povređeno 700 osoba, a 52 osobe su poginule. Napadi su se dogodili tik pred turističku letnu sezonu, ali i u jako nepogodno ekonomsko razdoblje. Naime u vreme pre ovog napada London je bio u najvećoj ekonomskoj krizi nakon 1993. godine. Broj turista koji je nakon napada otkazao svoje putovanje u London popeo se na 27%. Prve grube procene tvrdile su kako je trošak napada u području turizma iznosio 300 miliona funti. Čak su i atrakcije unutar samog Londona poput London Tower-a i Madam Tussad zabeležile pad broja dolazaka turista i to za 15%, dok su atrakcije na periferiji grada beležile pad turista za 10 ili čak 14% u odnosu na isti period poseta godinu dana ranije, dok su atrakcije na periferiji grada kao što su vrtovi Kew i druge beležile porast broja turista za čak 10% do 14%.

U martu 2004. godine, u jutarnjim satima, aktivirane su tri bombe u vozovima Madrida, u blizini stanice Atocha. Potom su aktivirane još četiri u neposrednoj blizini, i još jedna na stanici Santa Eugenia i El Pozo del Tio Raimundo.

U novije vreme jedan od najistaknutijih terorističkih napada je napad u Francuskoj 2015. godine nad uredništvom Charlie Hebdo časopisa u jednoj od robnih kuća, to je onda uzrokovalo brojne demonstracije. Drugi talas napada u Parizu dogodio se samo nekoliko meseci nakon napada na redakciju Hebdo, tačnije 13. novembra 2015. godine koji se smatra i najgorim u istoriji Francuske sa 150 smrtnih slučajeva i preko 500 povređenih osoba. Tog dana, kog u medijima često nazivaju "Crni petak", sedam simultanih terorističkih napada dogodili su se širom Pariza. Najmanje sedmoro terorista je bilo uključeno u ovaj teroristički napad. Trojica terorista

detonirala su bombe na svojim prslucima u neposrednoj blizini fudbalskog stadiona oko 21:00h, a četvrti je učinio isto u restoranu na Boulevard Voltaire. Ostali teroristi bili su uključeni u masovnu pucnjavu za vreme koncerta u Bataclan koncertnoj dvorani, gde su ubili više od 80 ljudi. Teroristički napadi koji su se dogodili u Francuskoj dolaze baš u vreme kada se u Evropi odvija migrantska kriza, a što dodatno zaoštrava globalne političke i društvene odnose. Ovaj napad uticao je na sigurnost cele države i regije. Ekonomsko stanje bitno se pogoršalo ovim napadom. Vidljive su jasne promene i padovi u području poslovanja, različitih aviokompanija, booking agencija i kruzera. Priroda napada na nedužne ljude koji su uživali u hrani, kulturi i sportu koji privlači milione turista svake godine u Pariz, loša je pogotovo za putničke agencije, hotelijere i druga poslovanja, a koja su vezana za uslužni sektor.

Prema podacima regionalnog turističkog odbora najveću štetu pretrpeo je glavni grad s pokrajinom Ile de France čiji se broj posetioaca u 2016. godini smanjio za 1,6 miliona u odnosu na prethodnu godinu. Zanimljiva je i činjenica da su za vreme napada najpoznatije pariške atrakcije poput Eiffelovog tornja i Disneyland-a bile zatvorene za posetioce. Iz svega ovog jasno je vidljivo kakve i kolike sve posledice jedan teroristički napad može ostaviti na turističku destinaciju.

Merenje uticaja terorizma

Ozbilnost odnosno intenzitet opasnosti koji država ima od međunarodnog terorizma moguće je pratiti uz pomoć raznih pokazatelja. Najpoznatija su dva pokazatelja: globalni indeks terorizma i globalni indeks mira. Globalni indeks terorizma prati trendove u terorizmu od 2000. godine te se uz pomoć njega rangiraju države po listi uticaja terorizma na tu državu, dok globalni indeks mira procenjuje stanje globalnog mira u nekoj državi uz pomoć tri široke teme: nivo socijalne sigurnosti, opseg domaćeg ili internacionalnog konflikta i stepen militarizacije, na temelju kojih se onda dolazi do opšteg zaključka o miroljubivosti destinacije. Važno je praćenje ova dva globalna indeksa kako bi se mogla oceniti sigurnost destinacija u međunarodnom turističkom prometu te dati preporuke turistima o sigurnosti putovanja a preduzetnicima o sigurnosti ulaganja u destinaciju.

Globalni indeks terorizma predstavlja godišnji izveštaj koji objavljuje Institut za ekonomiku i mir, a razvijen je od strane preduzetnika i informatičkog stručnjaka Stevea Killelea. Ovaj indeks pokazuje sveobuhvatni sažetak globalnih trendova i uzoraka terorizma od 2000. godine i proizvodni složeni rezultat kako bi se uspešno rangirale države prema indeksu rizika i uticaja terorizma. Uzorak obuhvata trendove 163 države sveta, odnosno pokriva 99,7% svetske populacije. Globalni indeks terorizma baziran je na podacima koje prikuplja Nacionalni konzorcijum studija terorizma i odgovora na terorizam (START) univerziteta u Marylandu (SAD). Baza podataka sadrži više od 150.000 slučajeva terorizma te je stoga to najveća takva baza podataka na svetu.



Globalni indeks mira drugi je značajni indikator merenja intenziteta terorizma. Ovaj indeks meri relativnu poziciju miroljubivosti naroda i regija. Kao i globalni indeks terorizma, rangira ukupno 163 nezavisne države i teritorije prema njihovom nivou miroljubivosti.

Zaštita turista i turističkih destinacija od turizma

Terorizam je unutar granica Evropske Unije dobio na značenju nakon napada 11. Septembra 2001. godine na zgradu WTC-a u New Yorku. Međutim, treba istaknuti da borbe protiv terorizma na nivou Evropske Unije nije započela 2001. godine. Borba protiv terorizma započela je mnogo pre toga. Osnivanjem grupe za terorizam, radikalizam, ekstremizam i međunarodno nasilje, poznatom i pod nazivom TREVI kao i Evropskom konvencijom o suzbijanju terorizma, 1997. godine započela je ta borba. Grupa TREVI delovala je do 1995. godine kada je zamenjena odredbama iz trećeg pasusa ugovora iz Maastricht-a. Osnova delatnost TREVI grupe odnosila se na razmenu informacija o terorističkim aktivnostima, sigurnosnim pitanjima vazdušnog prometa, nuklearki i raznih drugih osetljivih ciljeva. Osim navedene grupe, Evropa je osnovala i neke dodatne organizacije za borbu protiv terorizma kao što su Policijska radna grupa o terorizmu i Protivteroristička grupa. Ugovorom iz Maastricht-a borba protiv terorizma uključena je u formalnu strukturu EU, a jedan od prvih dokumenata u borbi protiv terorizma je Deklaracija o terorizmu, usvojena od strane Veća ministra pravosuđa i unutrašnjih poslova. Takođe, ugovorom iz Amsterdama određeno je da je cilj Unije pružanje sigurnosti svojim građanima, a što se postiže suzbijanjem raznih oblika kaznenih dela među kojima se posebno izdvaja terorizam. Reakcija EU na napade 11.septembra 2001. godine bila je brza i efikasna, a sastojala se u brojnim sastancima, zaključcima, inicijativama, akcijama kao i raznim merama preduzetim na diplomatskom, zakonodavnom, finansijskom i prometnom polju. Sastalo se vanredno veće ministra pravosuđa i unutrašnjih poslova, a takođe je održan i sastanak evropskog veća na kome su usvojeni zaključci i plan akcije koji su predstavljali odgovor EU na terorističke napade u SAD-u. Treba spomenuti i konferenciju održanu u Briselu na kojoj su države članice EU shvatile da u borbi protiv terorizma trebaju zajednički delovati. Od tog trenutka borba protiv terorizma postala je glavni prioritet EU. Nakon napada na Madrid i London, 2005. godine usvojena su dva nova strateška dokumenta od velikog značaja za suzbijanje terorizma: EU antiteroristička strategija i EU strategija za borbu protiv radikalizma i regrutovanja terorista. Na kraju treba se osvrnuti i na Stockholmski program i Lisabonski ugovor u borbi protiv terorizma. Ovim se definisalo osiguranje temeljnih sloboda uz jačanje sigurnosti odnosno podigla demokratska kontrola antiterorističke politike EU. Evropska komisija je u aprilu 2016. godine predstavila Komunikaciju o jačim i naprednijim informacijskim sistemima za granice i sigurnost kojima je pokrenula raspravu o tome kako se uz pomoć informacijskih sistema u Evropskoj Uniji mogu pojačati upravljanje granicama i unutrašnja sigurnost. Još od 2015. godine Evropska komisija radi i na tome da se sa Interneta ukloni sav teroristički sadržaj, u saradnji sa vodećim evropskim preduzećima kao i na jačanju otpornosti na cyber napade.

Uticaj političkih kriza na turizam

Kao i terorizam, politička nestabilnost (ratovi, državni udari, demonstracije, štrajkovi, itd.), može povećati percepciju rizika destinacije. Radi se o situaciji kada su mehanizmi upravljanja i vladavine, kao i politički legitimitet vlasti, suočeni sa faktorima koji deluju van regularnih

okvira političkog sistema. Rat i politička nestabilnost, takođe, mogu da imaju uticaj na susedne zemlje koje nisu direktni učesnici konflikta. Kao primer, može se uzeti 1989. godina, kada je usled demonstracija na Trgu nebeskog mira u Pekingu, oko 11.500 turista otkazalo posetu Pekingu. Rat u Persijskom zalivu, doveo je do ogromnog preusmeravanja turističke tražnje, do te mere da su hoteli u Izraelu korišćeni za smeštanje ruskih emigranata umesto turista. Za vreme političkih kriza u Grčkoj, tokom 1964. godine, 1988. Godine i 1991. godine, zabeleženi su znatno manji dolasci turista u tu zemlju. Političke krize ne moraju, neminovno, imati negativne efekte na turistička kretanja. Primer je pad Berlinskog zida, kada je efekat krize bio povećanje slobode kretanja ljudi i vizna liberalizacija, što je imalo pozitivan uticaj na razvoj turizma. Kada se radi o negativnim efektima, oni se, pre svega, odnose na loš imidž destinacije, pad prometa, izgubljen prihod i poremećeni razvojni planovi. Najnoviji uticaj političkih kriza na turizam predstavlja talas nemira koji je pogodio dva regiona: Srednji Istok i Severnu Afriku, tzv. „Arapsko proleće“, koje je dovelo do stagnacije i pada prometa u zemljama ovih regiona, ali nije bitnije uticalo na svetska turistička kretanja. Nakon ove krize, turizam se brzo oporavio, što je rezultiralo porastom turističkog prometa, u skoro svim zemljama pogođenim krizom.

Uticaj zdravstvenih kriza na turizam

Zdravstvene krize, i njihov uticaj na domaći i međunarodni turizam, uvek izazivaju pažnju istraživača iz raznih naučnih oblasti. Najveće probleme koje stvaraju ove krize odnose se na zdravlje ljudi i bezbednost hrane. Poslednjih godina, nekoliko ozbiljnih kriza je uticalo na razvoj turizma u svetu, kao što su epidemije H1N1, SARS i kriza koja je pogodila afrički kontinent – virus ebole. Epidemija SARS, koja se proširila iz Kine, predstavlja primer kako epidemija može imati negativne efekte na turizam, a efekti su bili sledeći:

- 1) smanjenje broja međunarodnih dolazaka za 1,2% i znatno smanjenje broja putovanja u avio-saobraćaju;
- 2) pad prometa u azijsko-pacifičkom region za 9%
- 3) otkazivanje Svetskog prvenstva u ženskom fudbalu 2003. godine i premeštanje organizacije u SAD
- 4) ogroman pad prometa u restoranima u Kini, kao i u kineskim restoranima u Severnoj Americi.

Ubrzo nakon izbijanja Svetske ekonomske krize, dogodila se pandemija H1N1, koja je imala uticaja na turistički promet u američkoj regiji. Meksiko je najviše pogođen ovom pandemijom, kada je broj dolazaka turista, u prvim mesecima, nakon izbijanja krize smanjen za oko 30%. Odgovor meksičke vlade bio je da ponudi besplatno zdravstveno osiguranje turistima, što nije dalo velike rezultate, imajući u vidu recesiju sa kojom se zemlja suočavala. Turistički promet, u Centralnoj Americi, znatno je opao i za oko 6% je zabeleženo smanjenje broja turista u 2009. godini. Značajan pad prometa, dogodio se i zbog restriktivnih carinskih propisa od strane SAD, koji su smanjili broj noćenja turista za oko 10% u Meksiku. Interesantno je, da za vreme pandemije H1N1 iz 2009. godine, Svetska zdravstvena organizacija nije donela odluku da ograniči putovanja, uz obrazloženje, da bi to imalo velike posledice na globalnu ekonomiju i da to ne bi u značajnoj meri uticalo na prenošenje virusa.

Efekti i prevazilaženje posledica od epidemija na razvoj turizma u destinacijama

Epidemije kroz istoriju

Atinska kuga (430. godina. p.n.e.), od 75 do 100 hiljada umrlih. Reč je o još uvek neidentifikovanoj bolesti koja je usmrtila oko četvrtine vojnika i građana Atine, uključujući i čuvenog Periklea. Neki istoričari smatraju je zaslužnom za kraj Zlatnog doba Atine, odnosno poraz tog grada u Peloponeskom ratu.

Antonijeva kuga (165. do 180. godine n.e.), oko 5 miliona umrlih. Antoninijeva kuga bila je epidemija zarazne bolesti koja je pogodila Rimsko carstvo. Istoričari medicine smatraju da je epidemija izazvana velikim ili malim boginjama. Bolest su Rimsko carstvo preneli vojnici koji su se borili u ratu protiv Partijskog carstva na Bliskom istoku. Od ove bolesti stradali su dvojica careva - Lucije Ver i Marko Aurelije, iz dinastije Antonina, po kojima je ova epidemija i dobila ime.

Justinijanova kuga (541. do 750. godine), između 30 i 50 miliona umrlih. Justinijanova kuga, predstavlja prvu potvrđenu epidemiju bubonske kuge u istoriji. Započela je u Egiptu, pa se proširila na Carigrad gde je, prema vizantijskom hroničaru Prokopiju, na vrhuncu ubijala 10.000 ljudi dnevno. Tela su morala da se pale, jer su ljudi umirali prebrzo da bi mogli da se sahranjuju.

Crna smrt (1346. do 1350. godine), oko 50 miliona mrtvih. Bila je prva u ciklusu evropskih epidemija kuga koje su se nastavile do 19. veka. Mišija groznica (1545. do 1548. godina i 1576. godina), od 5 do 15 miliona umrlih. Mišja groznica ili hemoragična groznica sa bubrežnim sindromom je infektivna bolest koja nastaje usled infekcije hanta virusom. Najveća epidemija ove bolesti izbila je u Meksiku.

Velike boginje (1492. do 1974. godine) su jako zarazna bolest svojstvena čoveku koju izazivaju dve vrste virusa varirole - Variola vera major i Variola vera minor. Ova bolest je ubijala više od 400 000 Evropljana svake godine sve do XVIII veka. U XX veku usmrtila je od 300 do 500 000 ljudi. Posle vakcinacije populacije virus je iskorenjen i danas se nalazi samo u laboratorijama.

Kolera (prva pandemija 1817. do 1823. godine), do sada više od 4 miliona umrlih. Veruje se da je zaraženi pirinač u Indiji pokrenuo prvu pandemiju kolere. Kolera je dugo mučila stanovnike obala Ganga. Međutim, 1817. britanske trupe raširile su bolest širom Indije. Bolest se iz tih područje širila trgovačkim putevima u Rusiju i zapadnu Europu i dalje u Severnu Ameriku.

Španska groznica (1918. do 1920. godine), oko 75 miliona umrlih. Pojavila se pri kraju Prvog svetskog rata i u tri talasa se širila planetom. Pandemija je počela u Kini i Japanu i proširila se sve do Rusije, Evrope i severne Amerike. Za šest meseci stigla je do svih kontinenata sem Antarktika.

Tuberkuloza, kao posebna bolest nije identifikovana sve do 20-ih godina 19. veka. Podsticaj istraživanju je bila industrijska revolucija i nagli priliv stanovništva u gradove gde se bolest

počela brzo širiti među siromašnim radnicima. Tek je otkriće antibiotika 1946. godine omogućilo adekvatno lečenje.

Sida (1981. godine do danas), oko 25 miliona umrlih. Sida je polno prenosiva bolest koja predstavlja poslednji stadijum infekcije organizma virusom HIV. Reč je o virusu koji napada imuni sistem, zbog čega organizam nije u stanju da se brani ni od najmanjih infekcija.

Sars (2002. do 2003 godine), pojavio se najpre u Kini i manifestovao se kao ozbiljna upala pluća od koje je, prema podacima Svetske zdravstvene organizacije, inficirano 8.098 ljudi u 29 zemalja. Od toga je 774 preminulo, odnosno oko 10 odsto.

Ptičiji grip (2003. do 2007. godine), virus “ptičjeg gripa” H5N1 je prvi put registrovan u kineskoj provinciji Guangdong 1996., a njegovo prisustvo u ljudskom organizmu sledeće godine kod jednog pacijenta u Hong Kongu. Od 2003. Južna Koreja, Kina, Tajland i Vijetnam prijavilo su nove slučajeve zaraze H5N1 među životinjama, pre svega pticama, i na kraju ljudima. Oko 120 miliona ptica je umrlo od gripa ili ubijeno u cilju sprečavanja zaraze. Ovaj virus se prenosio i među ljudima. Doduše, mnogo ređe, ali sa visokom stopom smrtnosti – 6 od 10. Od “ptičjeg gripa” je preminulo oko 300 ljudi.

Svinjski grip (2009. godina), ovu bolest je izazvao novi tip virusa H1N1, koji nije prethodno identifikovan ni kod životinja niti među ljudima, ocenjuje američki Centar za kontrolu i prevenciju bolesti (CDC). Nastao je mutacijom humanog, ptičjeg i svinjskog virusa. Najpre je registrovan u SAD i ubrzo se proširio po svetu. Prema proceni ovog centra, oko 575.000 ljudi je preminulo, odnosno jedan odsto od ukupno zaraženih.

Mers (2012. do 2020. godine), prvi put je identifikovan kod pacijenta u Saudijskoj Arabiji 2012. Kao i SARS, manifestuje se kao jako zapaljenje pluća, ali su ga pratili i gastrointestinalni problemi i otkazivanje bubrega. U 27 zemalja je registrovano 2,494 inficiranih ljudi od kojih je 858 preminulo, uglavnom u Saudijskoj Arabiji.

Ebola (2013. do 2016. godine), u epidemiji Ebola virusa zaraženo je 28.600, od kojih je 11.325 preminulo, uglavnom u Gvineji, Sijera Leoneu i Liberiji.

Uticaj pandemije Korona virusa na turizam

Jedan od sektora koji će biti značajno pogođen usled izbijanja pandemije korona virusom svakako jeste turizam. Ovo se odnosi ne samo na smanjenje međunarodnih putovanja, već i domaćih, kao i prateće ugostiteljske delatnosti: restorane, klubove i kafiće. Sektor turizma, zajedno sa pratećim delatnostima, jedan je od važnih sektora u celoj Evropi – na nivou EU učestvuje u generisanju čak 10% BDP-a. Naravno da je učešće turizma veće u mediteranskim zemljama zbog morskog turizma, ali su značajni i zimski turizam (planine i skijališta), te posete većim gradovima.

Mnogi navode da se turistička industrija od korona virusa neće godinama oproraviti, pogotovo zbog manjih poseta iz Kine. Samo u 2018. godini Kinezi su putovali u inostranstvo 150 miliona puta, potrošivši više od 277 milijardi dolara, sudeći prema podacima Svetske trgovinske organizacije. O snazi kineskih turista govori i podatak da 180 miliona Kineza poseduje pasoš, u odnosu na 147 miliona Amerikanaca.

Posle širenja korona virusa industrija putovanja je u najvećoj krizi u više od 18 godina, ukazujući da su cena avionskih karata pale pošto su kompanije savetovale zaposlenima da izbegavaju putovanja koja nisu neophodna, otkazane konferencije, a ljudi izbegavaju i domaća i strana putovanja za odmor.

Direktor američkog avio-prevoznika Sautvest (Southwest) rekao je da situacija izgleda kao posle terorističkih napada 11. septembra 2001. na SAD kad su ljudi iz straha odustajali od avionskog prevoza. Poređenje s 11. septembrom nije preterivanje, zaključak Međunarodne asocijacije za vazdušni prevoz (IATA) je da bi prihodi avio-kompanija širom sveta ove godine mogli pasti između 63 milijarde dolara i 113 milijardi dolara, odnosno i do 20 odsto, dok je posle terorističkih napada na SAD prihod pao za sedam odsto.

Avionska industrija

Hiljade avionskih letova je otkazano širom sveta dok avio-kompanije pokušavaju da izađu na kraj s padom potražnje usled izbijanje korona virusa, ukazujući da je Evropska unija najavila mere koje bi trebalo da pomognu avio-kompanijama. Neke avio-kompanije nastavile su letove na nekim relacijama iako su avioni skoro potpuno prazni, kako bi zadržale svoje slotove za poletanja i sletanja, koje, po pravilima EU, mogu izgubiti ako ne obavljaju svoje usluge. Predsednica Evropske komisije Ursula fon der Lajen (Ursula von der Leyen) najavila je da će avio-prevoznicima biti omogućeno da zadrže slotove i ako ne lete na određenim rutama, kao privremenu meru pomoći industriji avio-saobraćaja.

Iako korona virus nanosi štetu širom sveta, jedan sektor je u usponu – operateri privatnih avionskih letova. Potražnja za privatnim avionima je skočila poslednjih nedelja, kako kompanije izvlače svoje zaposlene iz regiona zahvaćenih korona virusom ili bogati putnici žele da izbegnu druge ljude na aerodromima ili komercijalnim letovima. Takođe, porodice iznajmljuju privatne avione da zaštite svoje starije članove ili da izbegnu presedanja u različitim gradovima. Osnivač jedne takve kompanije Džetli (Jettly Inc.) koja funkcioniše kao Uber za privatne avione, rekao je da su zahtevi udvostručeni na oko 6.000 dnevno. Letenje privatnim avionima ni u bolja vremena nije bilo jeftino, s cenom od 5.000 dolara za sat leta avionom za osam putnika, neki bogati klijenti sada su spremni da plate i 15.000 dolara za sat leta. Mada se očekuje dalje povećanje potražnje za privatnim avionima kako veliki avio-prevoznici smanjuju broj letova u Aziji i Evropi, ta potražnja među poslovnim klijentima bi mogla pasti ako korona virus izazove globalnu krizu.

Ugostiteljska industrija

Udruženje hotelijera i restoratera Srbije (Hores) će od Vlade Srbije zatražiti smanjivanje PDV-a na hranu i piće sa 20% na 10%, smanjenje poreza na dohotke, ali i direktniju podršku za pojedine hotele zbog pada prometa izazvanog korona virusom. Pojedini članovi organizacije su tokom sastanka naveli da su neki hoteli u Beogradu već zatvoreni a da je desetina radnika koji su u njima radili ostali bez posla. Iako su neki preduzetnici prve efekte počeli da osećaju već u januaru, kada su turisti iz Kine počeli da otkazuju posete, ali da se zdravstvena kriza sada odražava na sve.

Prema podacima, stranci su od druge polovine januara do danas u 64 hotela otkazali blizu 8.800 individualnih i oko 27.800 grupnih noćenja u domaćim hotelima, zbog čega se projektovani a neostvareni prihodi mere u milionima evra. Do 60.000 radnih mesta u turizmu i ugostiteljstvu ugroženo je trenutnom krizom, a da će se ona osetiti u svim segmentima ove privredne grane.

Sportska i kulturna dešavanja

Sportska dešavanja generišu veliki broj putovanja i poseta različitim gradovima, pa njihovo ukidanje prouzrokuje velike novčane gubitke kako u sportu, tako i u turizmu. Smatra se da bi troškovi zbog odlaganja Olimpijade u Tokiju mogli da premaše 10 milijardi evra.

U slučaju definitivnog odlaganja fudbalskih takmičenja ove sezone, najviše bi izgubila engleska Premijer liga - čak 1,2 milijarde evra od televizijskih prava. Slede španska Primera sa 938 miliona, nemačka Bundesliga sa 740 i italijanska Serija A sa 641 miliona evra.

Procenjeni troškovi otkazivanja trka Formule 1 trenutno su 107 miliona evra, a MotoGP trka 57 miliona, prenosi portal "CDM". Kada su američki sportovi u pitanju, MLB liga u bejzbolu mogla bi izgubiti čak 2,1 milijardu evra, NFL liga američkog fudbala 1,2 milijarde, NHL takmičenje hokeja na ledu 986 miliona, a NBA košarkaška liga 916 miliona.

Od početka epidemije su otkazani svi teniski turniri, što prouzrokuje pad posetilaca, finansijske i organizacione probleme gradova domaćina. Među mnogim muzičkim festivalima koji su otkazani je i takmičenje za pesmu Evrovizije, koji je svojevrsan, muzički, kulturni i turistički spektakl. Otkazani su i razni sajmovi, manifestacije i kongresi, koji se održavaju širom sveta iz različitih oblasti (medicina, ekonomija, sport itd.).

Mere i strategije za prevazilaženje krize od posledica epidemije

Nakon postepenih ukidanja restrikcija, potrebno je koordinirati zajedničke akcije država u obnovi i transformaciji ekonomije i turizma. Turizam nisu samo putovanja turista na destinacije širom sveta, već je višestruka ekonomska aktivnost koja je sastavni deo programa održivog razvoja i igraće ključnu ulogu u budućim naporima oporavka. Svetska turistička organizacija poziva na finansijsku i političku podršku merama oporavka usmerenim na turizam i na uključivanje sektorske podrške u šire planove oporavka i akcije epidemijom pogođenih ekonomija, jer se procenjuje da će se uticaj Korona virusa osetiti u kompletnom lancu vrednosti turizma.

U prošlim krizama se turizam pokazao kao veoma elastičan sektor sa jakom sposobnošću oporavka, ali su političke i finansijske obaveze ključne za osiguravanje da turizam dovedu do šireg ekonomskog i društvenog oporavka. Svetska turistička organizacija, kao agencija Ujedinjenih nacija nadležna za turizam i održivi razvoj, može pružiti smernice oporavka i podrške merama oporavka svojim članovima. Ovo se pre svega odnosi i na privatni i na javni sektor turizma, s obzirom na to da poslednjih decenija turizam predstavlja izuzetno profitabilnu granu ekonomije mnogih država.

Hoteli se sada suočavaju sa ogromnom nesigurnošću i zato je važno da u trenutku neizvesnosti budu sigurni barem u jedno – u svoju poslovnu strategiju. Svaki hotel koji je sada zatvoren ili se suočava sa padom rezervacija zbog pandemije mora da ima plan za kasnije. Ukupni trend za

hotelsku industriju je pozitivan, pa ovo nije vreme za paniku, ali jeste za planiranje i kontrolu troškova.

Menadžment sada ima dovoljno vremena da razmotri najgori i najbolji scenario. Šta ako posle pandemije grupne rezervacije značajno opadnu, a šta raditi ako individualne vikend rezervacije padnu za 25 odsto, neka su od pitanja na koja treba da potraže odgovore. Treba videti kako marketinški timovi mogu da preusmere planirana sredstva za promociju kako bi osigurali prodaju na novom tržištu ili ostvarili prihod u alternativnom sektoru.

Lekcije iz prethodnih kriza naučile su nas da iako sniženje cena može doprineti profitu na kratke staze, na duge staze može proizvesti glavobolju hotelima koji se odluče za tu strategiju. Jer, kada kriza prođe, hoteli koji su značajno spustili cene imajuće problem pošto će tražnja da poraste. Mušterije teško prihvataju naknadno povećanje cena. Ako i konkurencija spusti cene, možda ih neće u budućnosti povećati što će onda predstavljati poteškoću za hotel koji ipak odluči da poveća cene kad kriza prođe.

Hoteli treba dobro da razmisle o odlukama koje sada donose i da ih donose racionalno kako bi se to kasnije pokazalo kao najbolje u odnosu na celokupnu situaciju. Uprkos padu prihoda, treba da ulože u krizni PR ili da barem razmisle kakvu poruku u ovim trenucima šalju svojim sadašnjim i budućim klijentima. Održavanje komunikacije sa gostima putem društvenih mreža je neophodno.

Hotelijeri čiji većinski biznis dolazi sa jednog tržišta, poput Kine, treba da pokušaju da privuku druge mušterije kako bi se minimizirao negativan uticaj manjeg broja gostiju iz Kine. Već sada, hoteli treba da osmisle specijalne pakete kojima će privući goste kad epidemija prođe. Recimo, neke dodatne usluge za istu cenu se mogu ponuditi uz praćenje rada konkurencije.

U Srbiji je oko 75.000 aranžmana već otkazano i putnici koji se javljaju agencijama čine to da bi otkazali aranžmane, a gotovo niko ih ne zakazuje i ne interesuje se za putovanje zbog virusa. Putnici imaju razloga da traže povraćaj novca, ali turističke agencije nisu u mogućnosti da ga vrate jer su ga uplatili dalje stranim partnerima koji su praktično u istoj situaciji. Agencije razmatraju da li već zakazani termini mogu da se prolongiraju za neke druge termine ili da se daju vrednosni vaučeri koji bi mogli da se iskoriste u narednim mesecima. Pokušavaju da preduprede problem i razmatraju moguće opcije kako ni putnici, a ni agencije ne bi imale štetu. Povraćaj novca za veliki broj agencija, a naročito za one manje značio bi praktično bankrot. Zato putnici moraju da imaju strpljenja jer su ovo okolnosti za koje nisu odgovorne agencije, kojima je sada praktično ugrožena dnevna likvidnost.

Uticaj Svetske ekonomske krize na turizam

Svetska ekonomska kriza imala je razmere koje nisu viđene još od vremena Velike depresije i pogodila je većinu privrednih oblasti, uključujući i turizam. Posebno je bilo zabrinjavajuće to, što je kriza pogodila najrazvijenije zemlje sveta, koje ujedno predstavljaju i najznačajnije izvore tražnje, kada je u pitanju međunarodni turizam. Na efekte delovanja Svetske ekonomske krize, koja je dovela do rasta nezaposlenosti, rasta nepoverenja stanovništva i nepoverenja u pogledu daljih otpuštanja, kao i u smanjenju prihoda kompanija, nadovezala se kriza izazvana pojavom gripa H1N1, što je dodatno uticalo na pad međunarodnog turističkog prometa. Kriza je najviše

uticala na pad kupovne moći turista, ali i na štednju kompanija koje su izdvajale sredstva za poslovna putovanja. Takođe, države nisu bile zainteresovane da podrže turistička putovanja, kroz stimulatивne pakete. To je za posledicu imalo to da su mnoge privredne delatnosti funkcionisale pod pritiskom. Poslovanje vodećih turoperatora, obeležio je visok pad prodaje turističkih aranžmana. Turooperatori-specijalisti za pojedina putovanja, bili su manje pogođeni efektima krize, jer su njihovi ciljni segmenti bili potrošači sa većim budžetom za putovanja. U hotelijerstvu, kriza se najviše odrazila na tražnju koja je bila orijentisana na poslovna putovanja. Svi turistički regioni, zabeležili su pad turističkog prometa, usled ekonomske krize, a jedino je afrički region bio izložen manjem uticaju i ostvario rast prometa. Sa druge strane, turizam na Srednjem Istoku, koji je, do tada, bio u ekspanziji, doživeo je pad za 5,4%. Američki i evropski region, imali su pad za 4,7%, odnosno za 5,1%, a azijsko-pacifički region smanjenje broja turista za 1,6%. Svetski turistički promet, zabeležio je pad u 2009. Godini za 4% u odnosu na 2008. godinu.

Prihodi od turizma, u međunarodnom turističkom prometu, u 2009. godini, bili su manji za 5,6%, u odnosu na 2008. godinu. Posmatrano po regionima, Amerika je ostvarila najveći pad prihoda za oko 10%, slede Evropa sa 6,7% i Afrika sa 4,1% smanjenja. Azijski region je imao najmanji pad prihoda od turizma za 0,7%, dok je jedino region Srednjeg Istoka ostvario rast od 0.8%. Od šoka izazvanog Svetskom ekonomskom krizom, svetski turizam se mnogo brže oporavio, nego što se očekivalo, pa su rezultati za 2010. i 2011. godinu bili više nego zadovoljavajući. Zabeležen je povećan broj dolazaka u međunarodnom turizmu, u gotovo svim destinacijama, a negde je to povećanje iskazano i dvocifrenim brojevima. Dodatne probleme i negativan uticaj na turizam izazvala su vojno-politička dešavanja na Srednjem Istoku i u Severnoj Africi. Različite brzine oporavka, u razvijenim zemljama sporije (+5%), a u zemljama u razvoju i u novoindustrijalizovanim zemljama brže (+8%), rezultat su odnosa globalne ekonomske situacije čiji će se uticaj osećati i dalje.

Како спречити потенцијалне ризике

Очигледно је да је туризам, целокупна туристичка индустрија, често жртва одређених „опасних“ догађаја. Вести о стварној или потенцијалној опасности могу проузроковати моменално отказивање путовања од стране туриста, а самим тим и смањење прихода од стране туризма.

Један од најзначајнијих алата у борби против ризика је осигурање. Пре него што се започне са организовањем неког великог догађаја или уколико дестинација прима велики број гостију, потребно је проверити адекватност осигурања са осигуравајућом компанијом.

- Потребно је идентификовати места која ће гости посетити, активности у којима ће учествовати, начин на који ће бити надгледани, мере предострожности које је потребно преузети као и све остале кодексе понашања – треба поставити на видљиво место
- Имати у виду хитне поступке
- Предложити посетиоцима да носе одговарајућу обућу и одећу уколико је то неопходно

- Ако локална заједница има посебне карактеристике које подразумевају одређен кодекс понашања, облачења, контакта са локалним становништвом, потребно је то саопштити туристима како би били упознати са начином живота који је другачији од њиховог
- Јасно назначити места која нису „отворена“ за туристе и она која су предвиђена за њихове посете

Управљање ризиком у туристичком предузећу

Процес управљања ризиком односи се на планирање, организацију и имплементацију активности које су усмерене ка ефикасном управљању ризиком.

Улога управљања ризиком је да се направе и развију стратегије за дестинацију или организацију како би се максимизирао потенцијал за наставак нормалног пословања и обезбедила заштита посетилаца и особља у случају наступања ризика.

Управљање ризиком треба да обезбеди:

- ❖ Безбедност за посетиоце, туристе и запослене у туризму
- ❖ Сигурне системе комуникације са свим лицима у објекту и унутар дестинације
- ❖ Обезбеђење објеката, постројења и опреме од последица катастрофе
- ❖ Допринос обученог особља
- ❖ Процедуре за повратак у нормалне пословне активности

Као главне фазе управљања ризиком могу се навести:

- Идентификовање ризика уз дефинисање контекста
- Анализа ризика
- Оцена ризика
- Третман ризика
- Праћење и контрола ризика

У фази **идентификовања ризика**, идентификују се ризици у туризму којима треба управљати, као и могућност њиховог негативног деловања, при чему је циљ смањење нивоа осетљивости и повећање отпорности на ризике. Такође се врши одабир агенције или организације која ће имати водећу улогу у процесу дефинисања параметара за управљање ризицима у туризму, као и кључних елемената који ће поспешити или ометати овај процес.

Код **анализе ризика** неопходно је утврдити утицај сваког од ризика на туристе, туристичку дестинацију, или саме организације из области туризма које пружају услуге. Анализа подразумева и сагледавање могућих последица и трошкове њиховог уклањања. После идентификације ризика потребно је анализирати његове последице: учесталост и обим штета. На основу података који се добију анализом ризика утврђује се даље поступање у процесу управљања ризиком.

У фази **оцене ризика** врши се процена ризика и доноси одлука о томе који су ризици прихватљиви а који не, којим ризика је потребно управљати и којим редоследом.

Третман ризика подразумева доношење одлуке о томе како ће се поступати са ризицима, где је претходно неопходно идентификовати опције које су на располагању, сагледати предности и недотатке сваке опције и изабрати најбољу опцију за конкретну ситуацију. Опције за третман ризика:

- *Избегавање ризика* – избегавање ризика значи да се извори ризика уклоне или да се не активирају. Избором ове опције може се повећати ниво других ризика који већ постоје. На пример, одређена туристичка рута је склона поплавама током кишне сезоне, постоје две опције за избегавање ризика:
 - отказати обилазак користећи га и понудити га само у време сушне сезоне
 - понудити обилаз користећи алтернативу, избегавајући поплавлени део путања.Иако избегавање ризика делује као идеално решење, он није увек добра опција. Неки ризици се не могу „избећи“, као нпр уколико се одредиште налази у земљотресној зони.
- *Контрола ризика* – уколико се ризик не може избећи, потребно је покушати контролисати га. То се постиже повећањем мера предострожности или ограничењем ризичне активности што је више могуће.
- *Трансфер (пренос) ризика* – трансферисањем ризика препуштањем укупне или дела одговорности за ризик другима који ће га контролисати на најбољи начин. Избором ове опције јавља се нови ризик да они којима се ризик трансферише неће успешно извршити контролу ризика.
- *Задржавање ризика* – може бити најбоља опција у ситуацији кад ризик није у потпуности елиминисан другим третманом (избегавање, контрола, трансфер)

Мониторинг и преглед су од суштинског значаја за континуирани напредак процеса управљања у туризму. Неопходно је редовно праћење и преглед свих ризика, субјеката у туризму који су изложени ризику и резултата у процесу управљања ризицима.

Комуникација и консултације морају бити присутне у свакој фази процеса. Веома је значајна размена информација оних који доносе одлуке, и оних на које те одлуке утичу и који их примењују у оквиру овог процеса. Од суштинске је важности да у сваком тренутку постоји двосмерна комуникација у вези са мишљењима, ставовима, запажањима између свих заинтересованих страна.

Без обзира на то колико је ефикасан процес управљања ризицима у туризму, ризици ће и даље бити присутни и утицаће на субјекте туристичке привреде. Коришћењем савремених информационих технологија, са сврхом обезбеђења правовремених и тачних информација, у циљу адекватне процене ризика је нешто што се поставља као нужност у савременом пословању.

Ризик није могуће избећи, њиме је потребно управљати.

КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ У ТУРИЗМУ

Сваки пословни систем има периоде у оквиру којих бележи позитивне пословне резултате. За разлику од ових периода, постоје и периоди кризе, који могу да се идентификују у свакој од области пословања. Некада кризни моменти долази из екстерног, а некада из интерног окружења. Компанија и у тим моментима мора да има планове деловања. Дакле, иако се активности не обављају онако како је то замишљено од стране компаније, потребно је спремити резервне планове деловања, како би се чињенично стање унапредило. Периоди кризе некада могу мање, а некада више да утичу на успех пословног система.

Савремени пословни свет је знатно напредовао последњих неколико година. Када се говори о овом напретку, мисли се и на достигнућа науке, технике и технологије, али исто тако и на важност праћења различитих фактора који имају утицај на пословни резултат. Међу тим факторима, посебно се истиче комуникације. Комуникације је веома битан фактор обављања процеса у оквиру компаније, и то како у њеном интерном оквиру, тако и у контакту са њеним заинтересованим странама.

У оквиру кризних ситуација, комуникација мора бити посебно организована, како би представљала средство помоћи компаније да превазиђе непожељну пословну ситуацију. Зато се комуникацији у оквиру кризних ситуација мора посветити посебна пажња.

ДЕФИНИСАЊЕ КРИЗНОГ КОМУНИЦИРАЊА

Кризна комуникација је посебно важна за све актере који имају циљ да реше кризну ситуацију. Кризна комуникација се тумачи као део кризног менаџмента и она је веома важно оруђе које учествује активно у процесу решавања кризне ситуације. У оквиру кризне комуникације је веома важно да се све интересне стране обавесте о свим важним догађајима и да се информације правовремено пренесу.

Кризно комуницирање се може тумачити и као посебан део односа с јавношћу који подразумева предвиђање кризних догађаја који могу да наступе, припрему за ове догађаје и процесе решавања криза. Исто тако, овај процес подразумева и комуникацију са заинтересованим које се налазе у интерном и екстерном окружењу организације. У оквиру овог процеса се може класификовати и посткризно оцењивање мера које су предузете како би се радило на спречавању кризе и елиминисању и ублажавању последица.⁸

Основна питања која се морају тумачити приликом процеса успостављања кризне комуникације јесу:⁹

- шта треба да буде предмет комуникације,
- ка коме би комуникације требало да буде усмерена,
- ко је за задужен за процес комуницирања за време кризе.

⁸ Новак, Б. (2001). Кризно комуницирање. Загреб: Биноза прес, стр. 78.

⁹ Стојковић, М. (2013). Основи кризног менаџмента. Ниш: Висока школа струковних студија за менаџмент у саобраћају, стр. 104.

У оквиру процеса кризног комуницирања постоје две основне стратегије које се могу применити:¹⁰

- офанзивна стратегија,
- дефанзивна стратегија.

У оквиру офанзивне стратегије информације се дају правовремено и оне су свеобухватне. Компанија јавности прилази на један отворен и искрен начин. На тај начин компанија утиче на несигурност која постоји у њеним оквирима и на губитак поверења који је забележен. Информације се преносе различитим циљним јавностима и садржај информација се мења у зависности од тога о којој специфичној групи се ради, како би она са свог аспекта добила праву слику о догађају.

Дефанзивна стратегија се одликује извештавањем које је делимично усмерено ка екстерној, а делимично ка интерној околини. Некада долази до порицања настанка кризе или се о њој не извештава. Након што се јавност путем других канала комуникације информише о нежељеном догађају, компанија износи своје виђење ствари. Некада се ова стратегија може назвати и стратигијом прикривања, односно заташкавања информација.

Свака компанија за време кризе мора да комуницира са битним заинтересованим странама. Некада је компанија по одређеним основама дужна да изнесе своје виђење догађаја. Уколико компанија не реагује на време на кризну ситуацију, може да дође до стварања непожељне слике о њој у јавности, па ће након неког периода бити непотребно износити информације које погодују компанији, јер ће јавност већ стећи одређени став о догађају и неће моћи да се утиче на њега.

У оквиру процеса кризног комуницирања, потребно је хитно реаговати. Сваки закаснели процес комуникације ствара компанији додатне проблеме. Функција односа са јавношћу у компанији је посебно дужна да се бави овим питањима. Компанија мора да заштити свој углед, па је на овој функцији веома важан задатак.

Све активности које се реализују у процесу кризне комуникације, обављају се како би дошло до минимизирања штете која је настала под утицајем кризног догађаја. Јавност увек креира неко доминантно мишљење у вези са кризом, па је потребно утицати на ово мишљење, сходно потребама и стремљењима компаније. Компанија у овом процесу мора да наступа са конкретним чињеницама. Циљ односа са јавношћу је да ојача све оне ставове који се сматрају позитивним и који су у вези са мишљењима компаније.

Јавност се у највећем броју случајева информише путем медија. Они омогућавају да се информације пренесу веома брзу, а истинитост тих информација варира у зависности од тога о ком се конкретно медију ради. Познаваоци дисциплине односа са јавношћу морају да знају путем ког медија и на који начин је потребно обавестити јавност у вези са кризним догађајем. У складу са овим констатацијама, потребно је напоменути да се кризно комуницирање не посматра као дистрибуирање података или као однос који компанија негује са медијима. Напротив, ради се о скупу међусобно повезаних процеса

¹⁰ Каровић, С. (2013). Кризни менаџмент. Београд: Медиа центар Одбрана, стр. 110.

који обухвата и све односе са заинтересованим странама, које су бројне: запослени, инвеститори, власт, локална заједница. Сви ови актери добијају оне информације које су за њих битне, па и од тог аспекта зависи успешност кризног комуницирања. Кризна комуникација је процес ком се озбиљно мора посветити како пре кризних периода, тако и у оквиру кризних ситуација. Учесници у процесу кризе коју су запослени у компанији јасно морају знати начин комуникације за време кризе.

ТЕОРИЈЕ КОМУНИКАЦИЈЕ ЗА ВРЕМЕ КРИЗЕ

Приликом реализације кризне комуникације, битно је познавати методе и технике које су на располагању, како би се обезбедила ефикасност и ефективност овог процеса. Теорије које су развијене у оквиру кризне комуникације морају да објасне који су разлози успешности одређених техника комуникације у оквиру кризе и да ли се оне могу модификовати различитим условима у оквиру којих компаније послују како би се постигли жељени ефекти.

Теорије се заснивају на теорији изврности која је дефинисана од стране аутора Грунинга и Ханта. Теорија се заснива на праксама односа са јавношћу које се називају и моделима. Постоји укупно четири модела односа са јавношћу који су посебно битни и за процес комуникације:¹¹

- публицитет,
- јавно информисање,
- двосмерни асиметрични модел,
- двосмерни симетрични модел.

Публицитет се може посматрати као процес у оквиру којег је функција односа са јавношћу усмерена ка томе да компанија или производи компаније постану познати у јавности. Том приликом компанија користи истинита или лажна саопштења. Овај процес се реализује под замишљу да сваки публицитет представља добар публицитет. Некада се пласирају и полуистине или лажи, како би се стекао публицитет. Комуникација је једносмерна и не истражују се ефекти комуникације. У оквиру савременог окружења, овај процес се све мање користи.

Јавно информисање се односи на акције које се предузимају од стране компаније, како би се информације пренеле на новинарски начин. У оквиру овог процеса се посебно пажња усмерава ка истинитости информација. Комуникација је такође једносмерна, али је могуће спровести и истраживање које се односи на број прочитаних примерака новина или број натписа који су идентификовани. Овај вид комуникације се најчешће користи у оквиру корпорација.

Двосмерни асиметрични модел се користи у форми анкета или неких других метода које имају за циљ да се прихвате ставови које компанија подржава. Компаније добијају повратне информације, али се компанија не мења као резултат овог процеса

¹¹ Каровић, С. (2013). Кризни менаџмент. Београд: Медиа центар Одбрана, стр. 113.

комуницирања. Компанија жели да стекне увид у то да су њене активности исправне и да их јавност подржава.

Двосмерни симетрични модел се другачије назива и модел узајамног разумевања. Компанија путем своје функције односа са јавношћу именује представника који ће да буде посредник између организације и јавности. Он је задужен за креирање дијалога. У овом случају се реализује процес који је вишесмерни и у оквиру ког се све повратне информације користе ефективно. Овај процес се све чешће примењује од стране компаније, како би се обезбедило истицање намера од стране компаније, али и сигурности да јавност разуме и прихвата те намере.

Модел публициитета се сматра најмањем пожељним у оквиру кризних ситуација, док се двосмерно симетрични модел сматра најпожељнијим. Остала два модела се налазе између ове две крајности по пожељности коришћења.¹²

Приликом креирања овог модела, кренуло се од две важне претпоставке. Првенствено, аутори су сматрали да већа вероватноћа да ће функција односа са јавношћу да буде одговарајућег нивоа квалитета и да ће унапредити деловање компаније ако се она интегрише у процесе стратешког менаџмента компаније. Уколико се процесима односа са јавношћу управља стратешким путем, онда ће целокупни ефекти бити бољи. Односи са јавношћу ће бити посматрани са стратешког аспекта уколико се дефинишу циљне групе, назване стејкохолдерима и у колико се проблеми реше у оквиру свих односа са овим субјектима. Предлаже се решење проблема путем програма симетричне комуникације у оквиру настанка проблема.

Веома је битно да сви програми који се предузимају у оквиру кризног менаџмента имају следеће одлике:¹³

- руководилац функције односа са јавношћу је битан део врховног руководства компаније,
- програми морају бити тако израђени да буду усмерени ка развоју односа са свим заинтересованим странама,
- процесом истраживања је могуће идентификовати све заинтересоване стране и дефинисати који захтеви су важни и који се субјекти морају ставити у први план,
- потребно је успутно дефинисати план односа са јавношћу за сваку циљну групу, што ће позитивно деловати на превенцију проблема или на умањење негативних ефеката,
- путем процеса сегментације, односи са јавношћу могу да поделе јавност на неколико група са којима могу детаљније да комуницирају о проблемима и могућностима за решење проблема. Увек је лакше комуницирати када је циљна публика мањег обима.

¹² Fearn-Banks, K. (2002). Crisis Communications, A Casebook Approach. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, стр. 48.

¹³ Каровић, С. (2013). Кризни менаџмент. Београд: Медиа центар Одбрана, стр. 114.

Када дође до опасности функција односа са јавношћу мора да дефинише проблеме који могу да прерасту у кризу и мора да их рангира у складу са степеном приоритета у решавању. Они проблеми који више могу да угрозе опстанак компаније и процес реализације зацртаних циљева, морају одмах да буду разматрани. Потребно је имплементирати стратегије које ће омогућити да се вероватноћа настанка кризе у компанији умањи.

Документација која настане у оквиру ових процеса, мора бити строго чувана дужи временски период. Како би процес комуникације у оквиру кризне ситуације био ефикасан, потребно је да свака компанија прати и анализира медије, али и да износи одређен поруке у оквиру медија, на директан или индиректан начин, у складу са намерама које жели да оставри на основу кризне ситуације. Потребно је да се јавности пласира истина и да се обезбеди целокупна медијска пажња.

СТРАТЕГИЈА КОМУНИКАЦИЈЕ У ОКВИРУ КРИЗНЕ СИТУАЦИЈЕ

За време кризне комуникације, посебно је потребно дефинисати ко су примаоци порука, па их након тога треба и демантовати. Потребно је јасно утврдити који тип информација ће коме бити пласиран. Компаније морају да обезбеде да права информација у право време дође до правог примаоца и да не постоје сметње у оквиру процеса комуникације.

Некада компаније негирају своју одговорност у оквиру кризе и целокупан кризни период не желе да повежу са својим пословање. Оне могу да покушају да изазову емпатију од слушалица и да се у њима чак јави и сажаљење. Компаније некада на тај начин желе да обезбеде пажњу својих интересних страна. Са друге стране, постоје и ситуације у оквиру којих компаније желе да нападну оне субјекте који су изнели негативне информације о њиховом пословању. Тада се јавља веома буран процес кризне комуникације у оквиру које се менаџери јасно супротстављају свим субјектима који су на неки начин допринели да се у јавности створи лоша слика о компанији. Компанија може да се правда својим интересним странама, али исто тако и да обавља принудне активности које ће да утичу на смањење штете која је настала идентификованом кризом.

Компанија исто тако може да ради на спречавању понављања кризних периода. Када компанија утврди да постоји опасност која би могла да доведе до кризног периода, она мора да анализира целокупну ситуацију како би се јавно дефинисали шта је извор опасности и колики је интензитет који она носи са собом. Исто тако, потребно је да се дефинишу ефекти опасности по пословни систем. Компанија мора да испита на који начин јавност тумачи целокупну ситуацију и да дефинише у ком положају се компанија налази, у односу на интерне и екстерне околности пословања.

Након ових активности, потребно је манифестовати одређену реакцију на кризу. Рекација може да се огледа у оквиру три модела. Одговори компаније могу да дефинишу следеће три стратегије:¹⁴

- стратегија реактивног одговора,

¹⁴ Regester, M., Larkin, J. (1998). Risk issues and crisis management: St Ives: Clays Ltd, стр. 90.

- стратегија прилагођавања на промене,
- стратегија динамичког одговора на промене.

Стратегија реактивног одговора се односи на ситуацију у оквиру које се компанија нашла, пошто није била потпуно спремна да промени начин обављања активности, па није схватила да су односи са јавношћу функција која се мора стално усавршавати и којој се мора посветити посебна пажња, како би компанија обезбедила дугорочни опстанак.

Стратегија прилагођавања на промене се односи на отвореност компаније да прихвати све промене које се дешавају у интерном и екстерном окружењу. Компанија је схватила да је функција односа са јавношћу неизбежна и да јавност стално мора да стиче утисак да компанија контролише кризни период у ком се нашла.

Стратегија динамичног одговора на промене се односи на стање компаније које подразумева да она стално предвиђа на који начин ће јавност реаговати на кризу, па тако континуирано планира своје деловање у овом контексту, како би обезбедила решење кризе и како би сама могла да поверује у то да је кризни период под њеном контролом.

Целокупан представљен модел се назива Чејс-Џонсонов модел кризног менаџмента, у оквиру ког је представљена улога комуникације у оквиру кризне ситуације. Модел је приказан на наредној слици.



Слика 1. Чејс-Џонсонов модел кризног менаџмента

Извор: Register, M., Larkin, J. (1998). Risk issues and crisis management: St Ives: Clays Ltd, стр. 91.

Када се доносе одлука о томе који стил реаговања ће бити манифестован, онда долази до израде конкретне и детаљне стратегије комуникације. Ова стратегија подразумева да је потребно ускладити све ресурсе како би дошло до остварења циљева које је компанија

зацртала. Основни елемент сваког плана комуникације у оквиру кризне ситуације представља стратегија комуницирања којој се мора посветити посебна пажња у оквиру компаније.

ПРИМЕР КРИЗНОГ КОМУНИЦИРАЊА У ТУРИЗМУ

Случај авио-превозника JetBlue који је је био принуђен да откаже чак 1.000 летова у свега 5 дана након што је ледена олуја 2007. године погодила источну обалу САД, ушао је у маркетиншке анализе као један од најбољих примера антикризног ПР-а.

Генерални директор компаније JetBlue, Дејвид Нилман, ни у једном тренутку није пренео кривицу на време и покушао да то искористи као оправдање за компанију коју води. Уместо тога, написао је јавно писмо извињења путницима JetBlue-а у коме их је упознао са повељом права потрошача и представио им детаљну листу акција које ће компанија предузети како би помогла свим путницима погођеним овим одлагањем, која је између осталог, укључивала и новчану компензацију.

Писмо гласи овако:

Драги JetBlue клијенти,

Жао нам је и непријатно. Али, изнад свега, дубоко нам је жао. Прошла недеља била је најгора радна недеља у седмогодишњој историји компаније JetBlue. Многи од вас задржани су на другим аеродромима, дуго чекали, или имали отказане летове након јаке зимске ледене олује на североистоку. Олуја је омела кретање авиона и, што је још важније, омела кретање JetBlue-ових пилота и осталих чланова посаде који су зависли од тих авиона јер је требало да их они допреме до аеродрома где је, према распореду, требало да буду вама на услузи. Пошто је пред нама гужва због Дана председника, прилике за измену резервације биле су врло ограничене а време за чекање на 1-800-JETBLUE било је необично дуго или је чак долазило до немогућности упостављања контакта, што нас је додатно омело у напорима да решимо ствари.

Не можемо речима исказати колико нам је искрено жао због неспокоја, фрустрације и неприлика које сте искусили Ви, ваша породица, пријатељи и колеге. Ово је утолико жалосније јер је JetBlue заснован на обећању повратка људскости у авио-саобраћај, и чињења искуства летења ведријим и лакшим за свакога ко се определи да лети са нама. Свесни смо да прошле недеље нисмо успели да успунимо то обећање.

Посвећени смо вама, нашим драгоценим клијентима, и предузимамо одлучне кораке како бисмо кориговали ствари и повратили ваше поверење. Отпочели смо рад на свеобухватном плану како бисмо обезбедили боље и правовременије информације за вас, више алата и ресурса за наше чланове посаде, и побољшали процедуре за решавање проблема који се могу јавити у раду. Што је најважније, објавили смо Повељу о правима клијената JetBlue Airwaysa – којом вам се званично обавезујемо у погледу начина на које ћемо реаговати на ометања у функционисању – уључујући појединости које се тичу надокнаде. Позивамо вас да сазнате више на jetblue.com/promise. Заслуживали сте боље – пуно боље – од нас прошле седмице, а ми смо вас изневерили. Ништа није важније од

поновног придобијања вашег поверења и сви ми овде надамо се да ћете нам дати прилику да вам поново пожелимо добродошлицу на наш лет и обезбедимо вам позитивно JetBlue искуство какво сте навилкли да очекујете од нас.

Срдачно,

Давид Неелеман

Оснивач и генерални директор

Нилман се потом појављивао у свим актуелним емисијама на националним телевизијама и оглашавао на Youtube-у, али не како би правдао своју компанију, већ како би се извињавао у њено име. Ипак, репутација JetBlue-а претрпела је одређену штету, с обзиром на то да су претхотно у медијима приказиване слике мноштва измучених путника који су готово недељу дана проводили на аеродрому и достигли тачку кључања у тренутку када је Нилман иступио са извињењем. У сваком случају, штета није била ни приближно обимна као што би се могло очекивати у оваквој ситуацији, управо зато што је компанија JetBlue применила добру стратегију.

KRIZNI PR U ORGANIZACIJI I REALIZACIJI TURISTIČKIH DOGAĐAJA

S razvojem društva i tehnologije očekivanja javnosti od organizacija postala su sve veća, a krize sve raznovrsnije, i to donosi nove pritiske na organizacije kako bi one poslovale u skladu sa društvenim vrednostima. Danas kada postoji veliki broj konkurentskih medija koji generišu senzacionalističke i negativne vesti koje igraju važnu ulogu u formiranju javnog mnjenja i kada sve veća upotreba društvenih medija uslovljava bržu reakciju, strateški pristup komunikaciji u kriznim situacijama postaje neophodan. Kriza je nepoželjan događaj koji ima nepredvidiv ishod. To je situacija koja utiče na sposobnost organizacije da normalno posluje.

U nekim kriznim situacijama ugroženi su ljudski životi, u drugim životna sredina, a u svim krizama ugrožena je reputacija organizacije što se dalje reflektuje na njene poslovne rezultate. Postoje različite vrste kriza i svaka je kriza priča za sebe.

Brojni autori daju različite predloge klasifikacija, jer je razumevanje vrsta kriza prvi korak ka izboru adekvatene strategije. Iako su krize različite, imaju dovoljno zajedničkih karakteristika tako da se unapred mogu postaviti osnovne smernice delovanja, a prema tipu krize i nivou reputacione pretnje mogu se odrediti adekvatne strategije komunikacije kao odgovor na konkretnu kriznu situaciju.

Kriza je nesigurno ili kritično vreme ili okolnosti posla, nastalo kao posledica želje da se napravi odlučna razlika između boljeg ili goreg stanja. Kriza se najlakše prepoznaje kao situacija koja je nanela štetu organizaciji ili bar pretila da to učini. Ona se takođe definiše kao svaki nestabilni ili odlučujući period iz kojeg organizacija može da izađe izmenjenog statusa i reputacije, bilo da je reč o pogoršanju ili poboljšanju.

ZNAČAJ KOMUNIKACIJE U KRIZNOJ SITUACIJI SPECIJALNOG DOGAĐAJA

Način na koji organizacija komunicira u kriznoj situaciji za vreme specijalnog događaja može sprečiti da krizna situacija od manje neprijatnosti eskalira u situaciju van kontrole. Važno je uspostaviti kontrolu nad komunikacijom u kriznoj situaciji specijalnog događaja preuzimanjem inicijative. Ukoliko postoji interes javnosti za kriznu situaciju, organizacija se mora pobrinuti da zadovolji apetit za vestima.

Ukoliko ne može, mediji će pisati sopstvene priče. Cilj uspešne komunikacije u kriznim situacijama specijalnog događaja je pokazati da organizacija:¹⁵

- nastavlja s uobičajenim radom,
- ima kontrolu nad kriznom situacijom,
- i dalje uživa podršku najbitnijih osoba.

Pogrešno upravljanje kriznom komunikacijom specijalnog događaja može značajno pogoršati celokupnu situaciju. Ukoliko su poruke pogrešne, ili organizacija deluje haotično, imidž organizacije je narušen, a mediji imaju materijal za još jednu negativnu priču.

Deset najvažnijih pravila za krizne komunikacije specijalnog događaja koje navode naučnici su:¹⁶

- napraviti detaljan plan za krizne komunikacije koji uključuje suočavanje sa medijima, zajednicom i zaposlenima,
- osigurajti se da krizni tim bude profesionalno obučen za problematične intervjue,
- odmah imenovati portparola i dve rezerve, ne čekajti da se krizna situacija pojavi,
- sa krizom se direktno suočite, ne treba se povlačiti,
- odmah treba odgovarati na reporterova pitanja, jer oni očekuju povratni poziv ili intervju sa lica mesta u roku od 10 minuta nakon što ga zatraže,
- nikada ne treba lagati, jer velika laž bi bila glupa, ali ljudi često pribegavaju malim lažima,
- nikad ne govoriti nesto nezvanično, jer u kriznim situacijama ionako ima previše zbunjenosti, ne doprinositi tome, treba reći reporteru samo šta želi kompanija da viditna naslovnoj strani lokalnih novina,
- treba imati paketiće za medije spremne za distribuciju,
- treba vežbati primenjivanje kriznog plana, tako što će se simulirati lažna krizna situaciju jednom godišnje, a ne zaboraviti i simuliranje medijske reakcije tokom te vežbe,

¹⁵ Tunović-Bećirović, C., Mehru, A., Bulut-Bican, A., Fazlić, A. (2013). Priručnik za odnose sa medijima za organizacije civilnog društva. Beograd: TACS, str. 12.

¹⁶ Marinković, V. (2009). Odnosi s javnošću u kriznim situacijama. Kragujevac: Business Start-up centre, str. 48.

- treba imati moto mladih izviđača u glavi ili ga okačiti na zid kancelarije, a on glasi - budite spremni na sve.

PORUKE U KRIZNIM SITUACIJAMA SPECIJALNIH DOGAĐAJA

Kriznom situacijom specijalnog događaja je lakše dobro upravljati uz dobru pripremu. Bitno je sastaviti plan krizne komunikacije. Treba sprečiti krizne situacije kada je to moguće. Svaka krizna situacija specijalnog događaja je različita, ali postoje četiri opšta principa koja treba razmotriti prilikom sastavljanja ključnih poruka:¹⁷

- empatija - treba pokazati da se razume zbog čega su ljudi ljuti/uznemireni/zbunjeni situacijom,
- kontekst - treba staviti svoju situaciju u kontekst sveukupnih dešavanja u sektoru ili u sličnim organizacijama,
- aktivnosti - treba navesti organizacija čini kako bi se nosila s kriznom situacijom i ako je moguće dajte primere onog s čime ste se već uspešno nosili,
- transparentnost - kompanija treba da bude otvorena i iskrena. Novinari i njihova publika znaju ako se nešto skriva, a neiskrenost može dodatno štetiti ugledu organizacije. Greške se događaju pa je čak i u pravoj kriznoj situaciji moguće dobiti poštovanje priznanjem greške i iskrenošću o tome šta je do greške dovelo.

PLAN KOMUNIKACIJE U KRIZNIM SITUACIJAMA SPECIJALNOG DOGAĐAJA

ODLUKA O IZLASKU U JAVNOST

Prva faza plana trebalo bi da bude odluka na nivou organizacije da li govoriti ili ne. Ako krizna situacija nije postala javna i male su šanse da do toga dođe, možda treba odlučiti da je bolje ne reagovati. Bez obzira na to, treba ipak sastaviti neke priručne poruke za svaki slučaj.

U kada priča već dođe do medija ili je verovatnoća da će se pojaviti u medijima velika, treba izdati saopštenje i postupiti u skladu sa situacijom. U devet od deset situacija bolje je preuzeti inicijativu i uhvatiti se u koštac sa kriznom situacijom, umesto ćutati u nadi da će se ona razrešiti sama od sebe.

UTVRĐIVANJE KLJUČNIH PORUKA

Potrebno je odrediti koji je moto organizacije u kriznoj situaciji. Korišćenjem ključnih principa empatije, konteksta, aktivnosti i transparentnosti, treba utvrditi kako se organizacija nosi sa

¹⁷ Blek, S. (2003). Public Relations. Beograd: Clio, str. 45.

krizom. Ukoliko je to moguće treba direktno rešavati potencijalno teška pitanja. Poželjno je koristiti obrazac kratkih pitanja i odgovora kao i kratku izjavu.¹⁸

FORMULISANJE IZJAVE

Bitno je koristiti ključne poruke obedinjene u kratku izjavu koja objašnjava stav organizacije specijalnog događaja.

Izjava treba da bude:¹⁹

- kratka - najviše tri do četiri rečenice,
- direktna - direktno rešavanje pitanja,
- nedvosmislena - potrebno je izbegavati otvorene izjave koje ostavljaju mesta različitim tumačenjima. Treba se pobrinuti da izjava bude formulisana tako da organizaciju od njenog kasnijeg citiranja ne zabolji glava.

IDENTIFIKOVANJE I IZVEŠTAVANJE GLASNOGOVORNIKA

Potrebno je odlučiti ko je najbolja osoba da govori o datom pitanju. U idealnoj situaciji trebalo bi da organizacija ima jednog ili dva glasnogovornika koji su na raspolaganju i mogu lako govoriti u ime organizacije.

Zavisno od prirode krize, to mogu biti između ostalih:²⁰

- generalni direktor,
- predsedavajući,
- šef komunikacija,
- viši menadžer za strategiju.

Takođe može biti korisno da organizacija ima korisnika usluga kao jednog od glasnogovornika. Oni mogu pomoći da se otklone svi strahovi o tome kako organizacija postupa prema korisnicima svojih usluga. Prisustvo glasnogovornika izvan organizacije za davanje podrške takođe može biti korisno. To je posebno korisno ukoliko krizna situacija uključuje krizu poverenja u organizaciju. Svi glasnogovornici treba da dobiju kratku listu pitanja i odgovora na kojoj su naznačene ključne izjave organizacije.

¹⁸ Tunović-Bećirović, C., Mehru, A., Bulut-Bican, A., Fazlić, A. (2013). Priručnik za odnose sa medijima za organizacije civilnog društva. Beograd: TACS, str. 15.

¹⁹ Marinković, V. (2009). Odnosi s javnošću u kriznim situacijama. Kragujevac: Business Start-up centre, str. 51.

²⁰ Marinković, V. (2009). Odnosi s javnošću u kriznim situacijama. Kragujevac: Business Start-up centre, str. 54.

PROVERA MEHANIZAMA KOMUNIKACIJE

Kao i u štampanim i elektronskim medijima, treba se pobrinuti da sve izjave koje organizacija specijalnog događaja izda budu poslate i na online stranice i budu vidljive na internet stranici.²¹

To može pomoći da se smanji broj direktnih poziva od novinara. Bitno je pobrinuti se da postoji protokol unutar organizacije tako da svi zaposleni znaju kako da postupaju sa upitima medija.

IDENTIFIKOVANJE PRETNJI ZA ORGANIZACIJU

Za sprečavanje krize specijalnog događaja važno je znati ko i šta predstavlja pretnju po organizaciju. Pretnje zavise od vrste organizacije. Neki primeri glavnih izvora pretnji uključuju:²²

- krize s finansiranjem,
- zaposlene ili rad organizacije,
- eksternu kritiku,
- fizičke pretnje (požar/krađa/bolest).

Svaka strategija osmišljena za nadgledanje kriznih situacija specijalnog događaja mora uključivati i plan za postupanje s medijima i biti zasnovana na pretpostavci da će loše vesti na ovaj ili onaj način dospeti u javnost.

PRETVARANJE PRETNJE U KRIZNU SITUACIJU

Potencijalne pretnje mogu se brzo pretvoriti u krizne situacije pogotovo ako se mediji približe lošoj vesti. Sastavni delovi loše vesti uključuju:²³

- sukob/konflikt,
- element neočekivanog,
- kriminal/nasilje,
- tragediju,
- stvari od javnog interesa,
- superlative.

Tajna za rešavanje potencijalnih medijskih pretnji je njihovo uočavanje u najranijoj mogućoj fazi i poduzimanje neophodnih radnji u skladu s postojećim protokolima organizacije. S

²¹ Tunović-Bećirović, C., Mehru, A., Bulut-Bican, A., Fazlić, A. (2013). Priručnik za odnose sa medijima za organizacije civilnog društva. Beograd: TACS, str. 20.

²² Cvetković, Lj. (2006). Odnosi s javnošću. Kragujevac: FIM, str. 127.

²³ Cvetković, Lj. (2006). Odnosi s javnošću. Kragujevac: FIM, str. 128.

komunikacijske tačke gledišta, kada se utvrdi krizna situacija, plan upravljanja kriznom situacijom bi trebalo da odmah počne da se sprovodi.

EFIKASNA INTERNA KOMUNIKACIJA

Važno je osigurati da su zaposleni uključeni u plan komunikacije specijalnog događaja u kriznim situacijama i protokole. To znači da se može brzo delovati u slučaju krizne situacije. Zaposleni takođe mogu biti moćni zagovarači specijalnog događaja. Oni mogu biti glasnogovornici, koristiti stranice društvenih medija i predstavljati glas organizacije. Tim za komunikaciju trebalo bi da napravi listu standardnih ključnih poruka koje se direktno oslanjaju na glavnu strategiju komunikacije organizacije.

OBAVEŠTAVANJE ZAPOSLENIH

U zavisnosti od razmera krizne situacije specijalnog događaja moguće je da će se organizovati sastanak s ciljem obaveštavanja zaposlenih o nastaloj situaciji. Bitno je da komunikacija bude uključena u izveštavanje. Spremnost će uz postojanje plana komunikacije u kriznim situacijama, ključnih poruka i protokola pomoći zaposlenima da imaju osećaj kontrole nad kriznom situacijom. Takođe je važno pobriniti se da zaposleni znaju da ne treba da razgovaraju s profesionalnim pa čak ni društvenim medijima o datom problemu bez dozvole.²⁴

STVARANJE GRUPE EKSTERNIH ZAGOVARAČA

Glasnogovornici izvan organizacije koji mogu pozitivno govoriti o organizaciji su velika prednost. Ako postoji negativna priča u medijima o organizaciji, moraće joj se suprotstaviti koristeći sve pozitivne glasove i podršku spolja.

Oformljavanje grupe eksternih zagovarača i glasnogovornika trebalo bi da bude osnovni deo svakog plana komunikacije. To mogu biti korisnici usluga:²⁵

- ljudi koji redovno imaju kontakt s organizacijom i pozitivan stav prema onome što radi,
- osobe koje podržavaju organizaciju: građani koji su na neki način sarađivali s organizacijom kao što su radnici na kampanjama, poverenici ili članovi,
- partnerske organizacije: organizacije s kojima je organizacija radila, a koji su je podržavali,
- novinari: možda organizacija ima posebno čvrst odnos s novinarom. Možda neće izveštavati o kriznoj situaciji u pozitivnom svetlu, ali bi mogli imati izbalansiran pristup,

²⁴ Wilcox, D. (2006). Odnosi s javnošću - strategije i taktike. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 69.

²⁵ Cvetković, Lj. (2006). Odnosi s javnošću. Kragujevac: FIM, str. 132.

- lokalni članovi parlamenta: ako je organizacija na lokalnom nivou, lokalni političari bi mogli da o njoj pozitivno govore.

Zagovarači se mogu podstaći na razne pozitivne stvari u kriznoj situaciji kako bi pomogli organizaciji. Na primer:²⁶

- pisanje pisama podrške i njihovo slanje medijima (lokalnim ili državnim),
- citiranje izjava u saopštenjima za javnost/medijima,
- aktivnosti na mrežama društvenih medija,
- korišćenje vlastitih mreža da se zauzmu za organizaciju.

KRIZNE SITUACIJE I DRUŠTVENI MEDIJI

Internet eksplozija znači da jedan negativni komentar o organizaciji postavljen na internet stranici može pokrenuti medijsku kriznu situaciju. U samo par minuta ugled organizacije može biti ugrožen, a loše vesti se proširiti širom sveta. Internet takođe znači da priče žive duže vreme. Priča čije širenje je trajalo samo nekoliko minuta zauvek ostaje u sajber svetu.

Može poprimiti različite oblike: blog, tvit, komentar na veb stranici, ali u kakvom god obliku bila, negativna vest ima potencijal za dugovečnost i nakon što prestane biti aktuelna u štampanim medijima. Jasna predstava o tome kako funkcionišu društveni mediji i preuzimanje kontrole nad izlaznim sadržajima sada je ključni deo delotvornog upravljanja kriznom situacijom.²⁷

Takođe treba spomenuti da nekoliko negativnih komentara na forumima i Twiteru ne moraju nužno značiti kriznu situaciju. Međutim, važno je držati komentare na oku i delovati kada smatrate da bi situacija mogla da izmakne kontroli. Potrebno je razmisliti o prelomnoj tački za organizaciju i delovati kada organizacija smatra da je situacija dostigla tu tačku.

Kada se specijalni događaj suočava sa krizom, stoji joj na raspolaganju tri strategije:²⁸

- strategija reakcijskog odziva na promene se bazira na nespremnosti kompanije da promeni način dosadašnjeg načina delovanja. Kompanija ne shvata odnose s javnošću kao neizbežne i ne shvata njihov značaj za dugoročni opstanak i razvoj,
- strategija prilagođavanja na promene se temelji na otvorenosti događajada prihvati novitete, promene i inovacije. Kompaniji je jasno da su odnosi s javnošću neizbežni i neophodni,
- strategija dinamične reakcije na promene u svojoj osnovi sadrži predviđanje reakcije na krizu. Tako se planira delovanje, ponašanje i aktivnost kompanije, koja ima glavnu ulogu u savladavanju krize. Ovom strategijom kompanija nije u podređenom položaju.

²⁶ Cvetković, Lj. (2006). Odnosi s javnošću. Kragujevac: FIM, str. 133.

²⁷ Wilcox, D. (2006). Odnosi s javnošću - strategije i taktike. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 71.

²⁸ Wilcox, D. (2006). Odnosi s javnošću - strategije i taktike. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 80.

PRIMER

Primer dobrog kriznog PR-a pokazala je nemačka železnica u septembru 2008. godine. Deutsche Bahn je bila pod pritiskom javnosti jer je njihova kondukterka izbacila iz voza dvanaestogodišnju devojčicu, za vreme organizovanja Oktoberfest-a, koja se kući vraćala kući. Naime, kada joj je kondukterka zatražila kartu, devojčica je shvatila da je izgubila novčanik.

Iako se neko iz voza ponudio da kupi kartu, zbog nerazumevanja službenice Deutsche Bahn, devojčica je ipak morala 5 km da pešači do kuće. Javnost je sa ogorčenjem ispratila ovakvo ponašanje zaposlenih u nemačkoj železnici. Međutim, PR služba je odmah reagovala. Nakon što je kondukterka suspendovana, medijima se obratio PR menadžer Burkhard Ahlert koji je izrazio veliko žaljenje zbog nastalog događaja.

Predstavnici kompanije su sa velikim buketom cveća i besplatnom godišnjom kartom posetili porodicu: „Izvinjavamo se porodici zbog ovog događaja. Želeli bismo da nas upoznaju i sa druge strane. Nedopustivo je ovaj postupak naše službenice, posebno što u železnici postoji principijelno pravilo da se maloletna lica ne mogu tako izbaciti iz voza.“

Javnost u Nemačkoj je, na kraju, našla razumevanje za Deutsche Bahn jer je kompanija pokazala sprenost da prihvati grešku i odgovornost.

УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ У ЕЛЕКТРОНСКОМ ПОСЛОВАЊУ

Данашње време глобализације и интернализације довело је до тога да се пословни субјекти морају континуирано прилагођавати савременим пословним трендовима.

Електронско пословање као иновативни начин пословања нашао је своју практичну примену у многобројним областима и то у индустријском сектору, финансијском сектору, као и у области туризма, где сви пословни ентитети нуде својим клијентима и купцима различите услуге и производе путем својим електронских сервиса, и online путем.

Чињеница да је употреба Интернета изазвала револуцију када је у питању дистрибуција информација и продаја широке лепезе производа и пружање различитих услуга произилази из тога да велики број организација из готово свих области, своје пословање све више базира на електронском начину обављања пословних операција. Да би потенцијалним корисницима биле пружене брзе и квалитетне услуге са једне стране, и да би се да друге стране ефикасно доносиле одлуке у организацијама и остварили циљеви пословања, неопходна је употреба информационе технологије, која омогућава несметани рад са великим бројем података, где се том приликом мора обезбедити сигурност, поузданост и тачност информација.

Међутим, и поред бројних позитивних ефеката које са собом доноси развој електронског пословања (бржа размена информација, смањени торшкови пословања, присуство на глобалном тржишту, ефикасније прилагођавање појединачним захтевима клијената) неминовно је осврнути се и на чињеницу да је управо овај нови начин обављања пословних операција отворио пут испољавања све већег броја нових ризика.

Ризици електронског пословања

Ако се под ризиком подразумева опасност да ће нека предузета активност довести до нежељених последица, неминовно је осврнути се и на ризике који се могу јавити у вези са електронским пословањем.

Тако се као неке од претњи могу навести вируси, односно програми који штете другим програмима на одређеном рачунару, спам, тј. нежељене поруке е-поштом, лажно представљање, неовлашћено читање или копирање података, крађа рачунара и/или информација, као и phishing, што представља поруку примљену е-поштом која изгледа као да долази из службеног извора, при чему линк води на лажу веб страницу на којој се могу открити личне информације.

Уколико имамо у виду да електронски начин пословања захтева сталне измене, иновације у вези са изгледом самих сајтова предузећа, трговиских ланаца, банака, туристичких агенција, хотела и других, произилази и потреба за ангажовањем стручњака из ових области. У вези са тим један од ризика јесте и чињеница да се издваја исувише мало средстава када је у питању обука запослених из области електронског пословања. Такође се као проблем може јавити и неадекватан број стручњака из области ИТ технологије, који би могли да у континуитету прате иновације са сврхом њиховог имплементирања путем самог веб сајта одређене организације, а у циљу што ефикаснијег пружања различитих услуга.

Карактеристике и активности процеса управљања ризиком у електронском пословању

Управљање ризиком игра пресудну улогу када је у питању опстанак одређеног пословног субјекта, како на локалном тако и на глобалном тржишту. Ефикасност процеса управљања ризиком је важна компонента успешности електронског пословања. Основни циљ процеса управљања ризиком је да путем процеса идентификације ризика сведе конкретан ризик на прихватљив ниво.

Управљање ризиком представља рационалан приступ за суочавање са ризиком. Оно подразумева одређивање нивоа излагања које је прихватљиво, идентификацију опасности по делатностима и купцима и корисницима услуга, процену опасности, избор одговарајући стратегија, имплементацију ових стратегија и одговарајући одговор на ванредне ситуације.

У погледу приватности и безбедности неопходно је истаћи потребу за тим да сваки од рачунара који се користи у пословању има своју лозинку ради заштите од неовлашћеног приступа, затим да поседује инсталирану најновију верзију антивирус програма, чува сигурносне копије свог софтвера и копију базе података.

Када је у питању процена ризика у вези са електронским пословањем, мора се имати у виду чињеница да је у процес управљања ризиком неопходно укључити, поред саме организације, и неку од екстерних фирми специјализованих за ту област, која ће дати одговоре на питања где се испољава највећи ризик и јављају највећи губици и које технике управљања ризиком је потребно применити да би се то избегло.

Савремене тенденције у управљању ризиком електронског пословања

Када су у питању савремене тенденције у управљању ризиком електронског пословања могу се навести многобројни примери, али у овом делу се ставља акценат на савремене тенденције управљања ризиком у области пословања хотела и туристичких агенција.

Управљање хотелским пословањем је данас немогуће замислити без употребе интегрисаног информационог система. Савремене тенденције у управљању ризиком електронског пословања је могуће сагледати на примеру пословања хотела који се карактерише тиме да обухвата све компоненте система почевши од хотелског информационог система, преко централног система надзора, па до комплетне мреже комуникације. Управо овакав начин хотелског пословања има за задатак да помогне менаџменту да елиминише и сведе на најмању могућу меру све ризике електронског пословања.

Две интегралне компоненте хотелског система које играју значајну улогу у управљању хотелским предузећем су *рачунарски резервациони системи*, који омогућавају резервисање, интерфејс са глобалним дистрибуционим системима, праћење историје госта, преглед статуса и расположивости соба, и *системи за управљање имовином хотела* чији се значај огледа у томе што омогућавају управљање залихама, управљање приходима хотела, праћене информације о гостима, као и централизовану контролу код ланаца хотела.

Тежња све већег броја хотела ка увођењу система интелигентних хотелских соба, који би омогућио менаџменту ефикасно управљање садржајима у хотелу, хотелским собама, гостима и особљем, може се навести као још једна у низу савремених тенденција у управљању ризиком електронског пословања у хотелијерству. Овај систем омогућава контролу приступа и пролаза која подразумева праћење приступа собама, управљање климатизацијом, расветом, светлом добродошлице, ролетнама, електричном бравом и блокадом спољашње телефонске линије у ситуацијама када гост не борави у соби. Постоје и бројни сигнали упозорења, као што је аларм у случају цурења водоводне инсталације, надзор над електричним инсталацијама у соби, упозорење да врата и прозори нису затворени итд.

Савремене тенденције у вези са управљањем ризиком електронског пословања, могу се сагледати и на примеру туристичких агенција. Појава интернета омогућила је агенцијама да уклоне баријере и отворе нове могућности пословања. Настају виртуелне агенције које нуде информације и остале погодности оним путницима који желе да коришћењем интернета уштеде време, новац и донесу правилне одлуке. Виртуелне туристичке

агенције нису успешне уколико не омогућавају online продају. У том случају, оне постају електронске online агенције.

Један од примера јесте агенција Run21, мала италијанска туристичка агенција са само пет запослених. Ова агенција схватила је важност интернета за букирање у последњем тренутку (Last minute booking) као и за пружање online услуга. Они су успешно интегрисали систем е-пословања тако што су се укључили и повезали половање преко интернета са унутрашњим системом Интранетом. Помоћу интранета Run21 омогућава бољу комуникацију међу запосленима тако да могу у датом тренутку да одговоре на сва питања које им клијенти постављају.

Поред тога, неопходно је сагледати и све већу потребу за глобализацијом целокупног електронског пословања и то увођењем подршке на локалном језику, пружањем додатних услуга путем персонализованог садржаја на веб сајту, увођењем иновативнијег интерфејса који омогућава олакшани и бржи приступ информацијама широм света, као и увођење сигурносног система у вези са online плаћањима.

UPRAVLJANJE RIZIKOM DOGAĐAJA NA PRIMERU FESTIVALA „EXIT”

Kao i svaki drugi događaj, održavanje festivala „Exit” sa sobom nosi i određene rizike čija je frekvencija i mogućnost pojave veća ili manja. U daljem tekstu biće pomenuti oni rizici čije su posledice najintenzivnije.

- Lokacija održavanja
- Droga
- Delikvencija
- Gužve

Lokacija održavanja festivala „Exit”

Izvori rizika, kada se radi o lokaciji održavanja ovog festivala, jesu nedovoljna ograđenost prostora i nedovoljna kontrola oko festivalskog prostora, odnosno oko same tvrđave. Ovo može dovesti do povrede ili smrti posetioca festivala. Da bi se ovako nešto sprečilo potrebno je da organizator angažuje dodatne radnike obezbeđenja iz organizacije EXIT tima koji bi stajali oko cele tvrđave. Naravno potrebno je izdvajanje dodatnih resursa iz budžeta, dodatno angažovanje ljudskih resursa i zahtevanje dodatnog ograđivanja prostora.

Dakle ova specifična lokacija održavanja festivala ima svoje loše strane. Nепristupačnost ograničava mogućnosti ograđivanja, a često i ljudi preko strmih padina pokušavaju da se pridruže posetiocima ali bez ulaznica, te je neophodno ograditi sve nivoe tvrđave.

IDENTIFIKACIJA RIZIKA	LOKACIJA ODRŽAVANJA
------------------------------	----------------------------

POSLEDICE RIZIKA	POVREDE, PRELOMI, SMRTNI ISHOD
UČESTALOST RIZIKA	VEROVATNO
EVALUACIJA RIZIKA	DA
TRETMAN RIZIKA	PREUZETI KONTROLU

Tabela br. 2. Rizik na Exit festivalu/Lokacija održavanja

Droga

Izvor ovog rizika na festivalu jesu posetioci festivala koji krijumčare drogu u krugu održavanja festivala. Posledice mogu biti veoma loše kao što su predoziranost narkoticima što može dovesti i do smrti. Ovaj problem treba tretirati sa angažovanjem pripadnika MUP-a i dodatnom kontrolom posetioca (uvođenje detektora, obučenih pasa, i sl.), informisanjem o strogim kaznama u slučaju pronalaska droge (uključivanjem medija u ovaj problem) i edukovanjem svih zaposlenih. Smatra se da je droga najveći problem ovog festivala kao i nešto što prati reputaciju festivala i teško može biti promenjeno. Ovo proizilazi, ne samo iz činjenice da su posetioci veoma često privođeni zbog posedovanja i prodaje narkotika, već i zbog toga što su fanovi ovakvih muzičkih festivala uglavnom pripadnici mlađe dobi, simpatizeri alkohola, teških i lakih droga.

IDENTIFIKACIJA RIZIKA	DROGA
POSLEDICE RIZIKA	PREDOZIRANOST, SMRTNI ISHOD
UČESTALOST RIZIKA	SIGURNA POJAVA
EVALUACIJA RIZIKA	DA
TRETMAN RIZIKA	TRANSFER U MUP

Delikvencija

Jedan od rizika na festivalu Exit su sitne kriminalne aktivnosti. Kriminal se smatra svakidašnjicom. On nije pojava koja se dovodi u vezu isključivo sa turizmom. Deo je života svih nacija, država, slojeva, i sl. Međutim, ako se o kriminalu priča u kontekstu turizma, on dobija na značaju još više, odnosno, njegove posledice mogu biti još veće, te je potrebno posvetiti mu poseban tretman.

Na festivalu Exit se svake godine zabeleži znatan broj slučajeva krađa i prevara, kao što je prodaja nevažećih karata ispred ulaza, po znatno nižim cenama od regularnih. Na ulaznim punktovima ljudi shvataju da su prevareni od strane takozvanih „tapkaroša”. Znatno jače potenciranje ove opasnosti od strane organizatora može uticati na smanjenje ove opasnosti.

IDENTIFIKACIJA RIZIKA	DELIKVENCIJE (krađe, prevare)
POSLEDICE RIZIKA	GUBITAK LIČNIH DOKUMENATA
UČESTALOST RIZIKA	SIGURNA POJAVA
EVALUACIJA RIZIKA	DA
TRETMAN RIZIKA	UPOZORENJE TURISTIMA

Gužva

Kao i svaki uspešan događaj koji privlači veliki broj ljudi, tako se i na Exit festivalu nađe veliki broj obožavala iz celog sveta. Samim tim, govorimo o velikom broju ljudi koji zbog same prirode dovodi do stvaranja gužvi tokom samog održavanja događaja. Ključni zadatak „atendee management“ menadžmenta prisutnih je da iskontroliše akcije prisutnih od momenta njihovog dolaska, pa do odlaska sa događaja. Ulazi moraju biti jasni i uočljivi, kao i procedura na samim ulazima, a posetiocima se moraju dati informacije i o tome kuda da se kreću, kojim trasama, koje je pre toga menadžer rizika dovoljno ispitao. Zadatak menadžera rizika je da se fokusira na: dolazak ljudi, njihovo kretanje za vreme događaja, kreira taktike za njihovo kontrolisanje i oblikovanje njihovog kretanja. Uspešnost ovog menadžmenta se oslanja na dovoljnu informisanost učesnika kako da pristupe događaju, da se ponašaju za vreme istog i da odu sa događaja. Pojednim animacijama posetioci mogu da se „nagovore” da stižu ranije na festival: konzumacijama za pića po drastično nižim cenama ili deljenje tokena (kojima se plaćaju pića), deljenje reklamnog materijala izvođača čiji se nastup očekuje (npr. majice, CD-ovi) i drugih propratnih sadržaja.

IDENTIFIKACIJA RIZIKA	GUŽVE
POSLEDICE RIZIKA	POVREDE, KRAĐE, NEZADOVOLJSTVO POSETILACA
UČESTALOST RIZIKA	VEROVATNO
EVALUACIJA RIZIKA	DA
TRETMAN RIZIKA	PREUZETI KONTROLU

CILJEVI UPRAVLJANJA RIZICIMA NA FESTIVALU „EXIT”

Apsolutni prioritet i centar svakog događaja su ljudi koji prisustvuju tom događaju: posetioci, izvođači, zvaničnici, gosti, mediji, izlagači, voditelji, odnosno, kompletna grupa ljudi, koja se nalazi na tom, određenom mestu u određeno vreme. Kompletan događaj je kreiran da zadovolji želje i potrebe tih ljudi, okupljenih na tom mestu. Ispunjenost bezbednosnih standarda je ključni kriterijum uspeha svakog događaja. Nema događaja koji ne nosi sa sobom neki rizik. Njihovo tretiranje je apsolutni prioritet. Organizatori ovog festivala čine brojne napore u cilju postizanja bezbednosti svih posetilaca. O ovim naporima mogu se pronaći informacije na sajtu festivala. Sektor koji se bavi obezbeđenjem na festivalu Exit izrađuje elaborat bezbednosti svake godine. Elaborat se radi po standardima Velike Britanije i uz pomoć stručnih ljudi iz te oblasti. Organizuju se seminari na koje dolaze strani predavači. Exit-ova ekipa odlazi na festivale u Mađarskoj, Engleskoj, Irskoj, Holandiji, itd. Ljudi zaduženi za bezbednost na ovim festivalima su uglavnom raspoloženi za saradnju i savete. Što se tiče saradnje sa policijom, ona je iz godine u godinu sve bolja. Problemima krađa i posedovanjem opojnih sredstava se uglavnom bavi policija uz eventualnu saradnju sa organizatorima obezbeđenja festivala.

Članovi Exit tima nemaju uvid u način rada policije u tom domenu. Preko 1500 ljudi zaposleno je u sektoru obezbeđenja i raspoređeno je po celoj tvrđavi i u Exit kampu. Obezbeđenje na festivalu obučeno je u majice upadljivo crvene boje. Svaki zaposleni u EXIT obezbeđenju ima akreditaciju sa svojom slikom. Svi posetioci treba da se strogo pridržavaju pravila na javnim skupovima i uvažavaju sugestije i instrukcije radnika obezbeđenja i policije. U slučaju povrede potrebno je obratiti se ekipama dežurne hitne pomoći ili Crvenog krsta na Petrovaradinskoj tvrđavi ili u kampu. Svi zaposleni na EXIT-u mogu uputiti posetioce gde se nalazi punkt hitne pomoći. Posebno je zabranjeno unošenje pića i hrane na festival, kao i unošenje, posedovanje i konzumiranje bilo kakvih opojnih sredstava i narkotika. Po novom krivičnom zakonu, čak i posedovanje narkotika je krivični prekršaj za koji je predviđena maksimalna kazna zatvora do 3 godine. Kontrola na ulazima je izuzetno jaka i vrši se u koordinaciji radnika SUP-a i EXIT obezbeđenja. Briga za bezbednost posetilaca ne prestaje po izlasku sa festivala. U skladu sa tim skreće se pažnja da ukoliko se posumnja ili ustanovi da je neko pod uticajem alkohola ili da je premoren, nikako ne vozi automobil. Predlaže se da se obrate dežurnoj službi prve pomoći ili da se barem još par sati naspava na Exit-ovoj plaži. Kriza je ozbiljan događaj, koji može imati prirodnu, političku, finansijsku ili tehničku posledicu. Kriza koja eskalira na jednom događaju, odnosno efikasnost rešavanja te krize, određiće stvarni uspeh događaja.

Literatura

1. Gondlez-Hmero, A., Pratt, C. 1998, Communication Marketing Crisis in Tourism
2. Popesku J, 2011. Menadžment turističke destinacije, Beograd
3. UNWTO Tourism Highlights, 2006.
4. WTCC, The Tohoku Pacific Earthquake and Tsunami, 2012
5. Blek, S. (2003). *Public Relations*. Beograd: Clio.
6. Cvetković, Lj. (2006). *Odnosi s javnošću*. Kragujevac: FIM.
7. Marinković, V. (2009). *Odnosi s javnošću u kriznim situacijama*. Kragujevac: Business Start-up centre.
8. Tunović-Bećirović, C., Mehru, A., Bulut-Bican, A., Fazlić, A. (2013). *Priručnik za odnose sa medijima za organizacije civilnog društva*. Beograd: TACS.
9. Wilcox, D. (2006). *Odnosi s javnošću - strategije i taktike*. Beograd: Ekonomski fakultet.
10. „Управљање ризиком и осигурање“ – мр Д. Стојановић, мсц М. Крстић, мсц Ј. Јањић Бадули
11. Tourism Risk Management: An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism
12. CBI Ministry of Foreign Affairs: How to manage risk in tourism?
13. С. Штетић: Risk in Tourism
14. Каровић, С. (2013). Кризни менаџмент. Београд: Медиа центар Одбрана.
15. Новак, Б. (2001). Кризно комуницирање. Загреб: Биноза прес.
16. Regester, M., Larkin, J. (1998). Risk issues and crisis management: St Ives: Clays Ltd.
17. Стојковић, М. (2013). Основи кризног менаџмента. Ниш: Висока школа струковних студија за менаџмент у саобраћају.
18. Fearn-Banks, K. (2002). Crisis Communications, A Casebook Approach. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
19. www.wto.com
20. www.wikipedia.org
21. www.sertifikacija.com
22. <https://www.travelmagazine.rs/saveti/travel-preporuka/turizam-u-vreme-terorizma/>
23. <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-3099/2016/0354-30991618051M.pdf>
24. <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1402/datastream/PDF/view>