

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI MENADŽMENT**

**POSLEDIPLOMSKE MASTER STUDIJE
STUDIJSKI PROGRAM – POSLOVNI SISTEMI U TURIZMU I
HOTELIJERSTVU
UPRAVLJANJE MARKETINGOM U TURIZMU**

Master rad

**KRIZNI MENADŽMENT DOGAĐAJA
U TURIZMU**

Mentor:
Prof. dr Radmila Živković

Student:
Jelena Đukić
Indeks br. M 9294/08

Beograd, 2010.

SADRŽAJ

Metodologija rada.....	3
Uvod.....	6
1. Menadžment organizacije događaja.....	8
1.1. Definisanje, ciljevi i vrste događaja.....	8
1.2. Učesnici događaja.....	9
1.3. Faze organizacije događaja.....	10
1.4. Značaj događaja.....	12
2. Održivi menadžment događaja.....	13
2.1. Legalne i etičke uzanse.....	13
2.2. Održivost turističke destinacije.....	14
2.3. Swot analiza ekološke održivosti destinacije.....	15
2.4. Principi održivosti događaja.....	16
2.5. Glastonberi - primer održivog događaja.....	18
3. Standardizacija događaja.....	21
3.1. Zahtevi za standardima.....	21
3.2. Iso standardi.....	22
3.3. Iso 14001.....	23
4. Krizni menadžment događaja.....	24
4.1. Definisanje pojma rizik.....	24
4.2. Definisanje pojma kriza.....	24
4.3. Definisanje pojma krizni menadžment.....	26
4.4. Krizni menadžment događaja.....	27
4.5. Rizici u turizmu.....	28
4.6. Rizici kod događaja.....	29
4.7. Faktori koji mogu izazvati eskalaciju krize.....	31
4.8. Upravljanje rizicima kod događaja.....	32
4.8.1. Definisanje okruženja.....	32
4.8.2. Identifikacija rizika.....	32
4.8.3. Analiza rizika.....	33
4.8.4. Evaluacija rizika.....	35
4.8.5. Tretman rizika.....	35
4.9. Implementacija plana tretmana rizika.....	39
4.10. Ciljevi upravljanja rizikom.....	40

5. Zahtevi za kriznim menadžmentom u planiranju događaja.....	41
5.1. Tipični kriterijumi kriznog menadžmenta pri izboru lokacije.....	41
5.2. Plan kriznog menadžmenta kao uslov osiguranja događaja.....	43
5.3. Osiguranje kao uslov realizovanja događaja.....	45
6. Krizno komuniciranje u turizmu.....	47
6.1. Tipovi komuniciranja u kontekstu negativnih događaja.....	47
6.2. Krizno komuniciranje.....	48
6.2.1. Komuniciranje pre krize.....	50
6.2.2. Komuniciranje za vreme krize.....	55
6.2.3. Komuniciranje nakon krize.....	59
6.3. Uloga PR-a u kriznom komuniciranju.....	64
7. Značaj imidža za izbor destinacije u uslovima krize.....	66
7.1. Percepcija rizika pri izboru destinacije od strane turista.....	66
7.2. Imidž regije.....	68
7.3. Imidž zemlje.....	69
7.4. Imidž destinacije.....	69
7.5. Značaj imidža u kriznoj situaciji.....	70
8. Upravljanje rizicima na festivalu Exit.....	71
8.1. Exit – fenomen uspešnog brenda.....	72
8.2. Exit kao destinacijski imidž.....	72
8.3. Upravljanje rizicima na Exit-u.....	74
8.4. Ciljevi upravljanja rizicima na Exit.....	78
Zaključak.....	80
Prilog 1. Studija slučaja – Cunami na Puketu.....	82
Literatura i izvori.....	89

METODOLOGIJA RADA

a. Predmet istraživanja

U radu se polazi od mesta i uloge kriznog menadžmenta kao jedne od ključnih faktora u organizaciji događaja, i u industriji turizma uopšte.

Analiza obuhvata sam proces organizacije događaja i neophodnost implementacije kriznog menadžmenta kroz sve njegove faze, sa ciljem obezbeđenja bezbednosti svih onih koji uzimaju učešće na jednom događaju i sa ciljem smanjenja potencijalnih šteta koje mogu nastati usled dejstva krize na jednom događaju ili na nekoj destinaciji.

Predmet istraživanja master teze je da se utvrdi važnost implementacije kriznog menadžmenta u proces organizacije događaja i na primeru festivala Exit izvede procena rizika, a u skladu sa tim izvedu taktike upravljanja rizicima od čega zavisi i uspeh realizacije događaja uopšte. Prevazilaženje kriznih situacija podrazumeva da turistička mesta, turistički objekti i događaji koji se organizuju, moraju imati odgovarajuću zaštitu, da zaposleno osoblje mora biti obučeno za suočavanje sa kriznim situacijama kako bi turistima pružili sve potrebne informacije i odgovarajuću pomoć, kao i da je potrebno prihvatiti standarde za sigurnost i zaštitu turističkih mesta i objekata u cilju zaštite potrošača u turizmu i sprovesti te standarde u pogledu: sigurnosti hrane, higijensko-sanitarnih zahteva, prevencije požara, zaštite okoline, prevencije ilegalnih radnji, nasilja i dr.

b. Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja je da se utvrdi neophodnost implementacije kriznog menadžmenta u savremenim uslovima kao ključni faktor uspeha realizacije festivala Exit i turističkih događaja generalno.

c. Metode istraživanja

Složenost predmeta istraživanja zahteva primenu opštih i posebnih metoda. Podaci su prikupljeni i analizirani sledećim metodama: deskriptivnom, komparativnom, teorijom analize i empirijskom metodom. Korišćeno je i grafičko, šematsko i tabelarno modeliranje za bliže objašnjenje i razumevanje predmetne oblasti.

Deskriptivna i kauzalna metoda su korišćene za otkrivanje uzročnih veza između organizacije turističkih događaja i kriznog menadžmenta. Komparativnom metodom je obavljeno prikupljanje podataka kojim su utvrđene razlike i sličnosti među pojedinim pojavama. Metoda teorijske analize obuhvatila je teorijske osnove istraživanja. Empirijsko istraživanje je sprovedeno sa osnovnim ciljem da se prikupe realne činjenice o potrošačima i utvrde korelacije između varijabli faktora marketinga

i stavova potrošača o turističkoj destinaciji koji će objasniti eventualne uzroke pojedinih pojava.

Primenom ovih metoda, kako govore dosadašnji rezultati istraživanja moguće je validno ostvarenje definisanog cilja istraživanja.

d. Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza

- Turizam je izložen mnogim rizicima i neizvesnostima koji utiču na dimenziju i smer turističkih kretanja.

Posebne hipoteze

- Uspostavljanjem kriznog menadžmenta kroz seriju aktivnosti, ispitivanja opasnosti i pretnji, imlementaciju ključnih planova, procedura i mehanizama za otkrivanje, sprečavanje i obuzdavanje krize, krizni menadžment može omogućiti uspeh događaja i dalji razvoj turizma na određenoj destinaciji.
- Problem sigurnosti postaje problem od turističkog preduzeća do države, jer zagarantovana sigurnost, brojčano povećava posete određenoj turističkoj destinaciji.
- Javni i privatni sektor moraju definisati i preuzeti odgovornost u svom području kompetentnosti u organizaciji turističkih događaja.

Pojedinačna hipoteza

- Primenom efikasnog menadžmenta rizika i kiznog menadžmenta na festivalu Exit, a što podrazumeva između ostalog bolju obavešćenost posetilaca i veću edukaciju zaposlenih, moguće je rizike minimizirati.

Uspostavljanjem kriznog menadžmenta kroz seriju aktivnosti, ispitivanja opasnosti i pretnji, imlementacijom ključnih planova, procedura i mehanizama za otkrivanje, sprečavanje i obuzdavanje krize, menadžment može omogućiti uspeh događaja

e. Struktura rada

Polazeći od postavljene hipoteze i ciljeva istraživanja proistekla je odgovarajuća struktura rada.

U prvom poglavlju koji nosi naziv „Menadžment organizacije događaja“ biće definisan sam pojam događaja, navedeni razlozi i vrste, kao i faze organizacije događaja.

U drugom poglavlju koji nosi naziv „Održivi menadžment događaja“ biće pojašnjen pojam održivosti, te naglašena neophodnost iste, kao uslov postizanja konkurentske prednosti destinacije, a sve više i događaja, koji ovu komponentu uključuju u svoju organizaciju, pa čak i baziraju svoje koncepte na ovom principu, što će biti navedeno kroz primer.

Treći deo rada nosi naziv „Standardizacija događaja“. U cilju ispunjenja zahteva i zadovoljenja sve većih težnji za sigurnošću u širem smislu (ekonomska, bezbedonosna, zdravstvena i sl.) na međunarodnoj korporativnoj sceni, preventiva od opasnosti i delovanje u slučaju krize, su prerasle u standarde.

U četvrtom poglavlju „Krizni menadžment događaja“ biće definisani pojmovi rizika, krize, kriznog menadžmenta i kriznog menadžmenta događaja. Njegova detaljnija primena biće opisana u narednim poglavljima.

Peto poglavlje „Zahtevi za kriznim menadžmentom u planiranju događaja“, koje sledi nakon poglavlja koje opisuje potrebu za kriznim menadžmentom, ističe njegovu važnost i pri izboru lokacije određenog događaja. Potrebno je ozbiljno shvatiti i uzeti u obzir sve uloge i odgovornosti vezane sa logističkim i funkcionalnim zahtevima.

U šestom poglavlju, koje nosi naziv „Krizno komuniciranje u turizmu“, pokušaće se naglasiti važnost komunikacije u slučaju nastanka krize, kao najvažnijeg faktora u pokušaju da se prebrodi kriza, odnosno čiji će uticaj u toj fazi bitno uticati na dalji imidž destinacije, događaja ili drugog turističkog proizvoda, u budućnosti.

Sedmo poglavlje, naziva „Značaj imidža za izbor destinacije u uslovima krize“ nadovezuje se na prethodno poglavlje i u njemu će se pokušati naglasiti važnost imidža destinacije u kriznim situacijama, ali i istaći činjenica da se on gradi godinama. Takođe, u njemu će biti dat prikaz mogućnosti posmatranja imidža na više nivoa.

U osmom poglavlju „Upravljanje rizicima na festivalu Exit“, navodi se istorija i važnost nastanka, po mnogima, najuspešnijeg brenda Srbije u poslednjoj deceniji. Takođe, ukazaće se i na opasnosti ovog uspešnog festivala, te važnost efikasnijeg upravljanja rizicima.

U prilogu se nalazi „Studija slučaja – odgovor na katastrofu cunamija na Puketu“ koji opisuje primer odgovora tajlandske vlade, nakon katastrofe koja je zadesila Puket 2004. godine.

UVOD

Događaji spadaju u najdinamičniji deo industrije turizma. Onaj deo koji „izaziva aplauz“.¹

Najstariji dokazi o postojanju događaja datiraju iz daleke prošlosti, od pre 60.000 godina, i odnose se na hijerogliffe i rane zapise, koji svedoče o raznim religijsko-političkim ceremonijama.

Događaji su se menjali kroz vekove: razlozi i načini njihovog organizovanja, mesta održavanja, masovnost događaja. Danas se može pričati o neuporedivo tehnički naprednijim događajima, interesantnijim lokacijama održavanja, kreativnijim scenskim rešenjima.

Međutim, savremena civilizacija, koliko god se to činilo čudno, više je ugrožena raznim kriznim situacijama nego neke prethodne civilizacije, daleko manje tehnički razvijene. Tome su razlog dva faktora. Prvi je znatno veća masovnost i okupljanje ljudi na događajima koji se organizuju u današnje vreme, zbog čega kriza pogađa daleko veći broj ljudi nego u onim civilizacijama za koja nisu bila tipična velika i česta okupljanja. Drugi faktor je taj što zbog izuzetno razvijenog sistema informacija i komunikacija svaka kriza bez obzira na to u kom se delu sveta dogodi, postaje takoreći u istom trenutku poznata celom svetu i tako postaje deo slike sveta.

U cilju ispunjenja zahteva i zadovoljenja sve većih težnji za sigurnošću u širem smislu (ekonomska, bezbedonosna, zdravstvena i sl.) na međunarodnoj korporativnoj sceni, preventiva od opasnosti i delovanje u slučaju krize, su prerasle u standarde.

Događaji asociraju na nešto lepo i veselo. Turizam događaja, kao ni jedan drugi sektor unosi u živote mnoštvo prelepih trenutaka. To je sektor koji stalno raste i u koji je uključen izuzetno veliki broj ljudi, kao pružaoci usluga ili, pak, kao sami turisti. U takvom okruženju je teško ramišljati o krizi. Ipak, veliki broj događaja koji su se desili samo u poslednjoj deceniji (teroristički napad u Njujorku - 11.09.2001., Sars, Cunami na Puketu itd.), kao i daljom analizom turističkog tržišta, uočava se mnoštvo nesigurnosti i opasnosti, koje se javljaju i u sferi turizma događaja. Učestalim pojavama nesreća koje su se dešavale i na raznim događajima, uvidela se važnost uvođenja određene vrste predostrožnosti. Ne postoji događaj koji ne nosi sa sobom neki rizik. Događaji svih tipova se proizvode svaki dan iz različitih razloga i privlače razne ljude. Kreiranje i održavanje sredine u kojoj će se oni naći, nosi sa sobom određene obaveze: legalne, etičke, finansijske, da bi se obezbedilo sigurno i bezbedno okruženje i da bi se istovremeno radilo u smislu da organizacija ili individualac koji organizuju događaj dostignu svoje ciljeve u ispravnom i profitabilnom smislu. Vremenom se razvila čitava disciplina zvana - krizni menadžment.

¹Matthews D. - "Special Event Production" – Elsevier's science, Burlington, 2008.

Implementacija kriznog menadžmenta u organizaciju događaja više nije opcija. To je nešto što mora biti prvo na listi top prioriteta. Uključuje zaštitu ljudi, vlasništva i informacija, u cilju obezbeđivanja sigurnog, uspešnog i održivog događaja i čak propisan od strane mnogih vlada zakonskom regulativom, kao uslov za organizovanje određenog događaja.

Višestruke su koristi koje događaji nose sa sobom, uz velike prihode, tu su i zaposlenost, investicije, ulaganja u infrastrukturu. Još jedan važan aspekt događaja je destinacijski imidž. Mnogi uspešni događaji skrenuli su pažnju na destinacije na kojima su se održavali, učinivši ih poznatim na dalekim meridijanima. Festival EXIT je, bez sumnje, najpoznatiji brend Novog Sada. Desetogodišnjica njegovog postojanja, broj inostranih posetilaca koji se meri u desetinama hiljada, uvrstio je Novi Sad na turističku mapu sveta. Ovaj imidž povećava i njegovu odgovornost. U sve oštrijoj konkurenciji, a istovremeno u težnji za što većom bezbednošću, neophodno je organizovanje efikasnijeg upravljanja rizicima na festivalu, što će usloviti njegov dalji razvoj.

U današnje vreme se dešavaju mnoge promene, međutim, njih će u budućnosti biti sve više. Kao posledica toga, pre ili kasnije, kriza je neminovnost. Izgradnja efikasnog menadžmenta rizika i kriznog menadžmenta je apsolutni prioritet odvijanja događaja. Sigurnost u turizmu, bilo da se radi o sigurnosti samih turista ili pružalaca turističkih usluga, osnovna je pretpostavka postojanja industrije turizma.

KLJUČNE REČI

Događaj, EXIT, krizni menadžment, upravljanje rizicima.

1. MENADŽMENT ORGANIZACIJE DOGAĐAJA

Događaji postoje svugde u svetu, u svakoj zemlji, u skoro svakom gradu. Oni predstavljaju atrakciju, kako za stanovnike tog grada, tako i za turiste. Često su prva asocijacija za neki grad, poput „Kanskog Festivala“ za Kan, „Karnevala“ za Rio de Ženeiro, „Exita“ za Novi Sad, te su, po velikom broju istraživanja, glavni kriterijum za izbor nekog grada kao turističke destinacije.

1.1. Definisane, ciljevi i vrste događaja

Događaj je skupljanje ljudi, obično na nekoliko sati do nekoliko dana, radi zadovoljenja određenih potreba: slavljenja, prodaje, učenja ili nekog drugog razloga.²

Događaji nisu nova pojava. Oni postoje od kada i ljudi, koji su se od svog postojanja skupljali u cilju zadovoljavanja različitih potreba. Najčešći razlozi za događaje su:

- Religijski
- Politički
- Socijalni
- Obrazovni
- Komercijalni

Događaji, odnosno skupljanje ljudi neretko zahtevaju promenu mesta boravka pojedinaca, koji praktično postaju turisti. Događaji su se razvijali kroz vreme. Danas postoji čitav spektar događaja, koji su klasifikovani pod „turizam događaja“, kao posebna vrsta, koja po statistikama mnogih zemalja beleži najbrži rast učesnika tj. turista i najbrži rast profita. Šira lista događaja bi bila:

- Biznis i korporativni događaji
- Donatorski događaji
- Izložbe i sajmovi
- Zabavni događaji
- Festivali
- Događaji vlade i civilni događaji
- Marketing događaji
- Sastanci i konvencije
- Socijalni događaji
- Sportski događaji.³

Krajnji cilj svakog od ovih događaja je ostvarenje profita. Međutim, svaki od pomenutih nosi sa sobom i neki rizik i neophodno je preduzimanje mera

² Matthews D. - „Special Event Production“ –, Elsevier's science, Burlington, 2008.

³ Rutherford Silvers J. - „Risk management for Meetings and Events“ - Elsevier, 2008.

predostrožnosti, tačnije implementacije kriznog menadžmenta, u cilju obezbeđenja uspeha događaja.

Postoje izuzetne podudarnosti u organizaciji svih ovih događaja, ali isto tako postoje i značajna odstupanja svakog tipa događaja, u smislu primene kriznog menadžmenta. Oni svi imaju različite objekte i publiku, mogu imati različitu namenu, i imaju različite karakteristike i zahteve na koje se krizni menadžer mora fokusirati.

1.2. Učesnici događaja

Industrija događaja nudi mnogobrojne mogućnosti kada su u pitanju karijere. Osećaj satisfakcije, zabave, kreativnosti i putovanja idu uz to.

S' obzirom da je industrija događaja relativno mlada, obrazovanje i obučavanje potrebnog kadra je još uvek u fazi razvoja i usavršavanja. Nije neophodno posedovanje posebnih diploma. Međutim, potrebno je posedovanje određenih veština i znanja, u zavisnosti od funkcije koju osoba obavlja.

Učesnici organizacije događaja su:

1. Menadžer događaja

Menadžer događaja je uglavnom vlasnik događaja: kompanija, grad, neprofitna organizacija ili individualac. Ova osoba je odgovorna za ceo događaj. Termin "menadžer događaja" se uglavnom koristi za velike događaje. Menadžer se obraća producentu ili, producerskoj kući kojoj poverava realizaciju događaja.

2. Planer događaja

Planer događaja praktično ima istu funkciju i odgovornosti poput menadžera događaja, s' razlikom da se termin "planer događaja" koristi za manje događaje.

3. Koordinator događaja

Za razliku od menadžera i planera događaja, termin "koordinator događaja" se odnosi isključivo na pojedinca, koji ima za zadatak da iskoordinira između svih učesnika događaja, radi postizanja istog cilja. Ova osoba obično nije odgovorna za kreativnu stranu događaja, niti za finansiranje dobavljača, već ima koordinatorske zadatke.

4. Producent događaja

Ova osoba je odgovorna za koordinaciju i realizaciju događaja, kao i za izbor dobavljača. Posедуje listu sa najpouzdanijim imenima dobavljača. Ponekad je

uključena i u asistiranje sa kreiranjem događaja, pogotovo vezano za tehnički deo događaja: dizajn, stejdžovi, osvetljenje, audio-video oprema i dr.⁴

Ove četiri funkcije su ključne za organizaciju jednog događaja. Međutim, u samu organizaciju događaja uključen je daleko veći broj ljudi, među kojima i dobavljači, suugovarači, menadžeri svakog sektora, i svi oni zajedno čine producenti tim. Realizaciji događaja i samom procesu “iznošenja” događaja, u različitim fazama organizacije, priključuje se daleko veći broj ljudi, koji ne retko dostiže i više hiljada, iz raznih profesija.

Kod stvaranja događaja radi se najviše o ljudima. Ljudski faktor je taj koji daje pečat jednom događaju. Ovo je posao za osobe koje vole rad sa ljudima, koje vole timski rad, jer proces organizovanja događaja zahteva permanentnu komunikaciju između ljudi, u svim njegovim fazama. Koliko je komunikacija između članova tima bila dobra, pokazaće se zapravo time koliko će biti uspešan događaj.

1.3. Faze organizacije događaja

Postoji pet glavnih faza organizovanja jednog događaja:

- Faza koncepta i ponude
- Faza marketinga i prodaje
- Faza koordinacije
- Faza izvršenja
- Faza rezimiranja⁵

Faza koncepta i ponude

Ova faza se odnosi na proces događaja od momenta kada je on tek ideja, do detaljne razrade ponude. Ova faza se može podeliti na dve pod-faze:

- Preliminarno istraživanje
- Inicijalni dizajn događaja

Preliminarno istraživanje:

U ovoj pod-fazi se vrši studija izvodljivosti koncepta događaja, koja uključuje **SWOT** analizu, čime se stiče uvid u to da li je koncept vredan daljeg razvijanja.

⁴ Matthews D. - “Special Event Production” – Elsevier’s science, Burlington, 2008.

⁵ Matthews D. - “Special Event Production” – Elsevier’s science, Burlington, 2008.

Tabela br. 1, SWOT analiza⁶

SNAGE <i>Strengths</i>	SLABOSTI <i>Weaknesses</i>
ŠANSE <i>Opportunities</i>	PRETNJE <i>Threats</i>

Sam termin SWOT, nastao je od engleskih reci: Strengths (jačina), Weaknesses (slabosti), Opportunities (šanse), Threats (pretnje). Podaci koji se dobijaju na osnovu dijagnoze i prognoze služe za analizu odnosa između, sa jedne strane, pretnji i šansi, i sa druge strane, slabih i jakih tačaka.

Inicijalni dizajn događaja:

U ovoj pod-fazi se razvija koncept događaja u najsitnije detalje. Kontaktiraju se dobavljači za ideje i cene, na osnovu čega se formira budžet i kreira ponuda.

Faza marketinga i prodaje

Ova faza počinje od momenta dostavljanja ponude do formalnog odobrenja ponude. U ovoj fazi osnovni cilj je obezbediti sponzorstva i/ili prodati dovoljan broj karata pre odobrenja događaja. Primarna funkcija ove faze spada pod marketing i kreiranje marketinškog materijala. Ova faza se često i preskače, u zavisnosti od vrste događaja.

Faza koordinacije

Ova faza traje od momenta prihvatanja ponude do početka događaja. Ovo je najkompleksnija i vremenski najzahtevnija faza događaja, koja obuhvata: planiranje kriznog menadžmenta, organizovanje producenškog tima, administraciju. Ova faza se završava u momentu kada počinje događaj.

Faza izvršenja

Ova faza uključuje sam početak događaja, upravljanje tokom događaja i završetkom događaja. Ovaj deo događaja obuhvata: administraciju, marketing, sprovođenje kriznog menadžmenta i koordiniranje događaja (menadžment produkcije). Faza izvršenja se smatra završenom kada se mesto održavanja događaja vrati u originalno stanje.

⁶ www.wto.com

Faza rezimiranja

Ovo je finalna faza u procesu organizacije događaja. Ona uključuje: plaćanje dobavljačima, zahvaljivanje klijentu/učesnicima, rezimiranje događaja kroz istraživanja učesnika i klijenta i kompletna analiza događaja.

1.4. Značaj događaja

Događaji imaju izuzetno veliki ekonomski značaj za hotele, restorane i celokupnu vanpansionsku potrošnju grada u kom se održava događaj, zapošljavanje ljudi, ulaganje u razvoj infrastrukture, poboljšanje kvaliteta okruženja.

Višestruke su koristi događaja na destinaciju na kojoj se realizuju. Grubo se mogu podeliti po sledećem principu:

- Nova ponuda
- Nova uposlenost
- Novi prihodi
- Nova sezona
- Nove perspektive za domaće stanovništvo

Glavne karakteristike su:

- Visok kvalitet
- Nesezonski karakter
- Nadogradnja leisure turizmu

Organizovanje događaja je generalno zasnovano na kvalitetnoj produkciji i interesantnim, obično skupim scenskim i drugim rešenjima, te postavlja standard kvaliteta u toj vrsti turizma. Uz kvalitet, nesezonski karakter je posebno važna karakteristika događaja, te se ovaj sektor može pohvaliti stalnom zaposlenošću svojih zaposlenih. U Velikoj Britaniji, ovaj sektor stalno upošljava 530.000 ljudi.⁷ Bitno je istaći i da ovaj sektor turizma odlično nadopunjuje tzv. Leisure turizam, oslanjajući se na istu infrastrukturu, donoseći destinacijama turiste i mimo klasične letnje, odnosno zimske sezone.

⁷ UK Government - "Business Tourism Briefing", 2003.

2. ODRŽIVI MENADŽMENT DOGAĐAJA

Kada uticaji turizma na baštinu postanu očitiji, važna je analiza stanja. Njome se ocenjuje da li objekti, lokaliteti i prirodne znamenitosti mogu podneti direktne i indirektne uticaje budućih turističkih aktivnosti. Bitno je proučiti način odvijanja dosadašnjih aktivnosti turizma u datoj sredini i njegove uticaje, te ustanoviti trenutno stanje spram koga bi bile planirane dalje mere i uslovi održavanja turizma u toj sredini.

2.1. Legalne i etičke uzanse

Način na koji će neki događaj biti organizovan, kao i vreme i mesto njegovog održavanja, u velikoj meri usmeravaju zakoni koji su važeći na nivou grada tj. države u okviru kojih se događaj organizuje. Tipični zakoni, kodovi i uredbe vezani za događaje navedeni su u sledećoj tabeli:

Tabela br. 2, Zakoni, kodovi i uredbe⁸

• Zakoni o pristupačnosti • Zakoni o antidiskriminaciji • Zakoni o nepoštenju • Zakoni o avijaciji • Kodovi o zgradama i električnim stavkama • Poslovne regulative • Kodovi o izgradnji • Zakoni o zaštiti potrošača • Kodovi o elektrici • Zakoni o transakciji struje • Zakoni o zaposlenima • Zakoni o zaštiti životne sredine • Kodovi o protivpožarnoj zaštiti • Kodovi o servisu hrane • Zakoni o slobodnom protoku informacija • Zakoni o fondovima finansiranja • Zakoni o igranju • Zakoni o imigraciji (vizni režimi...) • Zakoni uvoza i izvoza	• Zahtevi pokroviteljstva osiguranja • Zakoni o intelektualnoj svojini • Zakoni o sindikalnim organizacijama • Zakoni o korišćenju zemlje/marina • Zakon o odgovornosti • Zakoni o likerima • Uredbe o buci • Zakoni o zdravlju/bezbednosti • Zakoni o privatnosti • Zakoni o javnom oglašavanju • Kodovi o javnoj bezbednosti • Kodovi o sanitarnim stavkama • Zahtevi bezbednosti • Uredbe o pušenju • Kodovi o specijalnim efektima • Zakoni o taksama • Uredbe o saobraćaju • Zakoni o transportu (pirotehnike...) • Zakoni o vozilima (kvalifikacije vozača...) • Zakoni o zonama
--	---

⁸ Rutherford Silvers J. - "Risk management for Meetings and Events" - Elsevier, 2008.

Pomenuti zakoni su preuzeti iz američkog zakonodavstva, za koje se smatra da je najuređenije, barem u sferi događaja. Zakon o zaštiti životne sredine je propisan od strane američke vlade i mora biti implementiran u proces planiranja i realizovanja događaja.

Preostale zemlje se ne mogu pohvaliti tako detaljnom zakonskom pokrivenošću svih segmenata događaja. Međutim, jedino na ovaj način, putem precizne pokrivenosti zakonima svih oblasti vezanih za organizaciju događaja, može se očekivati uspešna realizacija događaja. Čak šta više, zakonska regulativa će biti sve zahtevnija, a u cilju postizanja što je moguće veće bezbednosti ljudi i dobara.

2.2. Održivost turističke destinacije

Jedan od najvažnijih činioca za postizanje konkurentske pozicije turističke destinacije na tržištu je i posvećenost zaštiti životne sredine, odnosno održiva konkurentnost.

Za ostvarenje održivosti kroz turizam, odnosno za poboljšanje kvaliteta života lokalne zajednice, postizanje većeg kvaliteta doživljenog iskustva kroz turizam za posetioce i održavanje kvaliteta životne sredine od koje zavise i lokalna zajednica i posetioci bitna su tri glavna oblika održivosti:

- Ekološka održivost - obezbeđuje kompatibilnost razvoja sa održavanjem osnovnih ekoloških procesa, biološke raznovrsnosti i bioloških resursa.
- Socio-kulturna održivost – obezbeđuje kompatibilnost razvoja sa kulturnim vrednostima i jačanje identiteta zajednice
- Ekonomska održivost – obezbeđuje ekonomski efikasan razvoj, koji bi omogućio upravljanje resursima i u budućnosti.

Ukoliko se uzmu u obzir sva tri osnovna oblika održivosti turističke destinacije, održivi razvoj turizma bi se mogao definisati kao razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjih turista, turističkih destinacija i svih učesnika u turizmu, uz istovremeno očuvanje i uvećavanje mogućnosti korišćenja turističkih resursa u budućnosti bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje sopstvene potrebe.

Po pojmom održivosti turističke destinacije podrazumeva se njena sposobnost da uporedo sa težnjom za postizanjem konkurentnosti na turističkom tržištu održava kvalitet svojih prirodnih, društvenih, kulturni i environmentalnih resursa.⁹

Realnost je, međutim, potpuno drugačija. U praksi još uvek nije adekvatno proradio mehanizam u kome bi svi akteri preuzeli određene odgovornosti, niti su uposlene adekvatne tehnike. Ekonomska i politička realnost često primorava kako

⁹ Popesku J., „Konkurentnost i Održivost turističke destinacije”- Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

vlade, tako i lokalne zajednice, da žrtvuju ovaj dugoročni pristup razvoju turizma, koji uključuje održivost, u cilju postizanja kratkoročnih ciljeva.

Održivi turizam je cilj kojem treba dugoročno težiti, ali koji je nemoguće u potpunosti postići. Bitno je postepeno, ali stalno pomeranje u tom pravcu jer jedino ono osigurava svrsishodno očuvanje osnovnog resursa na kojem počiva razvoj turizma – prirode, odnosno životne sredine.¹⁰

2.3. Swot analiza ekološke održivosti destinacije

Savremeni turizam je postao međuzavisan sa ekologijom, a njegov dalji razvoj se mora usmeravati kao, pre svega, održivi razvoj. Svetska turistička organizacija (WTO) definiše održivi razvoj turizma kao: „zadovoljavanje potreba turista i njegovih domaćina, štiteći i unapređujući razvojne mogućnosti.“¹¹ Primenujući ovu definiciju na sferu isključivo ekološkog aspekta, održivi razvoj turizma u određenoj sredini može biti definisan kao zadovoljavanje potreba turista, ne narušavajući prirodne vrednosti u okruženju, već, pak, omogućujući njegov dalji razvoj i za buduće generacije.

Svaki događaj mora da se odvija na održivi način, kako bi se obezbedila zaštita okruženja i sociokulturna održivost uz optimalnu iskorišćenost turističkih različitosti. Izbor lokacije održavanja događaja treba da prati SWOT analiza, koja bi ukazala na snage i slabosti, ali i šanse i pretnje potencijalne sredine za odvijanje događaja.

Tabela br. 3, Swot analiza sredine u kojoj se odvija događaj¹²

SNAGE (Strengths)	ŠANSE (Opportunities)
• Da li je događaj popularan? • Kojim se aspektima okoline dobro upravlja? • Jesu li zaposleni na mestima događaja i okoline obrazovani? • Koje su jake strane zaposlenih?	• Postoji li mogućnost promovisanja prirodnih i kulturnih vrednosti? • Postoje li osobe u lokalnoj zajednici zainteresovane za rad u menadžmentu turizma i baštine? • Može li događaj pridoneti boljoj iskorišćenosti infrastrukture baštine, npr. istorijske zgrade? • Koje mogućnosti postoje za saradnju?
SLABOSTI (Weaknesses)	PRETNJE (Threats)
• Postoje li fizičke prepreke koje otežavaju posete? • Da li je nešto problem za marketing? • Na šta upućuju povratne informacije posetioca? • Postoje li nedostaci u treningu i kapacitetima? • Šta može bolje?	• Šta je opasno za vrednost destinacije/okoline? • Šta je opasno za fizičko stanje okoline? • Koje opasnosti proizilaze iz analize potencijalnih rizika?

¹⁰Popesku J., „Konkurentnost i Održivost turističke destinacije” - Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

¹¹www.wto.com

¹²Ministarstvo okoline i baštine Australije - „Održivi turizam u deset koraka“, 2004.

U ovom procesu treba uzeti u obzir postojeće snage i slabosti trenutne situacije, te buduće prilike i opasnosti. Važno je zapamtiti da slabosti i opasnosti mogu postati snage i prilike ako se njima pozabavi na ispravan način.

2.4. Principi održivosti događaja

Jedna od definicija održivog događaja glasi: „Održivi događaji su događaji koji podržavaju porast blagostanja ljudi i okruženja, sadašnjih i budućih generacija.“¹³

Osnovna tri principi održivosti događaja su:

- Principi okruženja
- Socijalni principi
- Ekonomski principi

Zbog jedinstvene prirode individualnih događaja, nisu svi aspekti svih principa relevantni za sve događaje. Međutim, većina njih jeste visoko relevantna za sve događaje.

Principi okruženja:

1. Nula ugljenika (Zero (fossil) carbon):

Maksimizirati energetska efikasnost (produktivnost), minimizirati zahtev za energijom, snabdevati se sa nula/niskim ugljenikom.

2. Nula otpada

Efikasno konzumiranje materijala, smanjenje količine otpadaka, recikliranje, bez potrebe (sa malom potrebom) spaljivanja i promovisanje recikliranih proizvoda.

3. Održivi transport

Smanjiti potrebu odlaska na događaje sopstvenim autom, potencirati javni transport. Promovisati transportnu tehnologiju koja nije bazirana na benzinu.

4. Lokalna i održiva hrana

Korišćenje lokalnog, sezonskih i organskih proizvoda, ne genetski modifikovanu hranu, smanjiti životinjske proteine, pakovanja. Promovisanje zdrave hrane i lokalnih proizvoda.

5. Održivost voda

Smanjivanje tražnje za vodom, akumuliranje i korišćenje kišnice... Promovisanje efikasne hidrotehničke infrastrukture.

¹³ Oxford - "Our Common Future", 1991.

6. Prirodne navike i divlji svet

Konzerviranje postojećih biodiverziteta, povećanje ekološke vrednosti, minimiziranje ekoloških uticaja.

Socijalni principi:

7. Kultura i nasleđe

Poštovanje kulturnog nasleđa, mesta i identiteta, doprinos budućem nasleđu i savremenoj kulturi. Podržavanje raznovrsnosti lokalne publike.

8. Blagostanje individualca i zajednice

Promovisanje zdravlja i blagostanja, socijalne interakcije, novih prijateljstava, jačanja veza između zajednica i deljenja iskustava, kulturnog razumevanja i kohezije zajednica.

9. Socijalni stavovi i šanse

Obezbeđivanje šansi za ljude da razvijaju nove talente, veštine i interese.

10. Ljudska prava

Korišćenje investitora, dobavljača i usluge koje imaju izražen akcenat na ljudskim pravima. Minimiziranje rizika iskorišćavanja domaćih prava, dece i prisilnog rada.

11. Lokalni ritam

Kreiranje nulti/niskog uticaja na: saobraćaj, javno zadovoljstvo, prekidanje lokalnog ritma, u kom se ljudi osećaju bezbedno. Promovisanje nula/niske prisutnosti smeća i buke.

Ekonomski principi:

12. Lokalna zaposlenost

Obezbeđivanje zaposlenosti i satisfakcije zaposlenih, sa visokom stopom zapošljavanja lokalnih i manjinskih grupa. Obezbeđenje treninga sa osvrtnom na zdravlje i bezbednost.

13. Lokalna ekonomija

Povećavanje broja posetilaca, njihove dužine boravka, trošenja u lokalnoj ekonomiji i ujedno unapređivanja reputacije lokalne zajednice. Stimulisanje ekonomske regeneracije, unapređivanje komunalne infrastrukture.

14. Menadžerski pristup

Transparentna i odgovorna organizacija, koja koristi integrisane pristupe ka ključnim stavkama sa jasnim, specifičnim i merljivim ciljevima.

15. Učešće stejkholdera i lokalne zajednice

Učešće stejkholdera (medija, sponzora, milicije...), davanje povratnih informacija i mišljenja, uticanje na donošenje usluga. Visok nivo uključivanja manjina i lokalnih učesnika.¹⁴

Turizam neće biti moguć na nekim prirodnim ili istorijskim lokalitetima ako je nekompatibilan sa njihovim posebnim vrednostima ili ako se kosi sa ciljevima zaštite tih lokaliteta.

2.5. Glastonberi – primer održivog događaja

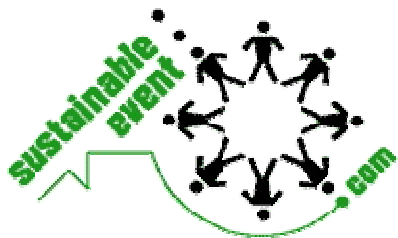
Istraživanja o održivim događajima, koja je sproveo Bakingemširski Novi Univerzitet (Buckinghamshire New University), na bazi 1407 ispitanika iz Britanije i drugih delova Evrope pokazuju sledeće:

- 80% ispitanika smatra da buka, otpad i saobraćaj imaju negativan uticaj
- 48% ispitanika je spremno da plati više za „zelene“ festivale
- 36% ispitanika smatra da im je „zeleno“ važno kada kupuju karte
- Konstatovan je izuzetan porast ugljendioksida (CO₂)
- Britanski posetioci događaja su daleko više orjentisani ka „zelenom“ nego ostali evropski posetioci

Glastonberi je najveći svetski rok festival na svetu i najpoznatiji „zeleni“ festival. Osnovan je 1970. godine i od tada se održava svake godine. Mesto održavanja je jugozapadna Engleska, „Worthy Farma“, između mesta Pilton i Pili, 6 milja istočno od grada Glastonberi, po kome je i dobio ime. Ovaj gradić se nalazi 31 milju od Bristola i ima svega 10.000 stanovnika. Za ovu regiju vezano je mnoštvo legendi, mitova i drugih duhovnih tradicija.

Imperativ festivala je kompatibilnost turizma i održivosti sredine. Svaki prostorni deo festivala ima svoj karakter (dens deo je na „Zelenim Poljima“, cirkuski i pozorišni deo u „Parku“...). Srce festivala su tzv. „Zelena Polja“ gde se tradicionalne veštine kombinuju sa novim načinima razmišljanja. Ona su najpre okupirala samo jedno polje, a danas zauzimaju čak trećinu festivalskog prostora. Na ovom delu, svaka aktivnost je u potpunosti povezana sa održivim izvorima, kao što su: korišćenje solarne energije, energije na vetar... „Zelena Polja“ su i zabavna. Ovde se može relaksirati uz umirujuću masažu, mogu se slušati bendovi u šatorima na solarnu energiju ili se, pak, uključiti u vruću raspravu o najboljim načinima da se rashladi planeta.

¹⁴ www.sustainableevent.com



Festival, čiji je moto za 2008. godinu bio „Volite farmu, ne ostavljajte trag“ čini mnoge napore da Glastonberi učini „najzelenijim“ od svih festivala koji se održavaju u ruralnoj sredini. Neki od tih napora i inicijativa su:

➤ **Transport:**

Nakon izuzetnih napora koji su učinjeni da se popularizuje zajednički dolazak na festival korišćenjem javnog prevoza (autobus, voz...), radi manje potrošnje štetnih izduvnih gasova, festival se može pohvaliti činjenicom da čak 47.500 ljudi, odnosno trećina publike na festival dolazi javnim prevozom.

➤ **Otpadci:**

U cilju smanjenja otpadaka koji ostaju nakon realizacije festivala, organizatori festivala su u priču organizovanja festivala uključili i procese reciklaže. Nakon festivala održanog 2008. godine reciklirano je 15.000 konzervi i 50% svih otpadaka.

➤ **Energija:**

Povećan je broj generatora koji koriste bio dizel, čime je smanjena potrošnja drugih, štetnih izvora energija.

➤ **Kese:**

Svaki posetilac festivala dobija kesu od pamuka za programe.

➤ **Klin za šator:**

Od svih pokrenutih inicijativa festivala, korišćenje klinova za šatore koji se razlažu, najviše je pozdravljena. Milion kopči je napravljeno od bio materijala, koje se dobijaju uz šator. Oni se rastvaraju u zemlji posle nekoliko nedelja i nemaju nikakvo štetno dejstvo na zemlju.

➤ **Izlagači:**

Učešće izlagača je uslovljeno velikim brojem normi: moraju imati štandove od drveta (ni u kom slučaju od plastike), sve šolje i tanjiri moraju

biti od materijala koji se razlaže u đubrivo, koriste se papirne kese umesto plastičnih, koriste se sijalice koje štede energiju...

➤ **Zelena policija:**



Patrole koje kruže farmom za vreme festivala, u smešnim kostimima, čine izuzetne napore da prisutni počnu da respektuju farmu i okruženje (ne smeju se bacati otpadci, ne sme se svugde vršiti nužda...).

➤ **Konzervacija:**

Izgrađena su utočišta u koja se za vreme festivala sklanjaju ptice i druge životinje. Na „Worthy Farmi“ je zabeležena prisutnost velikog broja vrsta životinja i biljaka, i nastoji se odražati ta raznovrsnost.¹⁵

Smatra se da su pokreti Glastonberija bili smernica svim ostalim festivalima, koji vremenom kreću sa implementacijom mnogih normi održivosti. Pored festivala, uzimajući u obzir sličan, zabavni karakter delatnosti, a povezani sa turizmom, i tematski parkovi, poput Diznilenda formiraju svoje menadžmente održivog turizma.

¹⁵ www.glastonbury.com

3. STANDARDIZACIJA DOGAĐAJA

U cilju ispunjenja zahteva i zadovoljenja sve većih težnji za sigurnošću u širem smislu (ekonomska, bezbedonosna, zdravstvena i sl.) na međunarodnoj korporativnoj sceni, preventiva od opasnosti i delovanje u slučaju krize, su prerasle u standarde.

3.1. Zahtevi za standardima

Standardi čine ogroman doprinos svim aspektima života. Oni obezbeđuju željene karakteristike proizvoda i usluga kao što su: kvalitet, očuvanje prirode, bezbednost, pouzdanost, efikasnost. Kada proizvodi i usluge ispune očekivanja, često se nije ni svesno standarda. Međutim, kada su standardi odsutni, to se primeti brzo. Kada proizvodi, sistemi, mašine, izumi, rade dobro i bezbedno, to je često zato što ispunjavaju standarde. Značaj standarda je višestruk. Najbolje je oslikan primenom u avionskoj industriji, koja je svoje greške pretvorila u prednosti i avionski saobraćaj je i pored velikog broja opasnosti učinila najbezbednijim. Svaka organizacija koja implementira standard, mora da ispuni sledeće zahteve:

1. Program u kojem su jasno definisane sledeće stavke:
 - Politika, vizija, misija, organizacija
 - Cilj (šta se želi postići programom)
 - Plan i procedure programa
 - Jasna zaduženja, prava, obaveze i uputstva kako postupiti u slučaju krize
 - Potrebni resursi
 - Kontrolne tačke
2. Krizni tim ili osobe koje su zadužene da prate i deluju u slučaju krizne situacije.
3. Krizna uprava koja prati, nadograđuje i razvija sistem prema zadatoj politici.
4. Svakodnevno preispitivanje i ocenjivanje programa.
5. Program usklađen sa važećim zakonima i propisima.
6. Ocenjivanje, merenje, analiza i praćenje opasnosti.
7. Opasnosti koje se ispituju moraju da sadrže minimum:
 - Analizu opasnosti koje dolaze od prirodnih pojava
 - Analizu opasnosti koje su izazvane ljudskim faktorom, namerne ili slučajne
8. Precizna analiza posledica.
9. Metod za saniranje posledica.
10. Metod poslovnog kontinuiteta.

Obaveza organizacije, koja implementira standard, je da ima sledeće planove delovanja:

- Strateški plan u slučaju krize i pojave opasnosti
- Plan za procedure delovanja u slučaju krize
- Plan za sprečavanje i umanjeње krize i štetnog događaja
- Plan za preuzimanje kontrole u slučaju krize i sanacija
- Plan poslovnog kontinuiteta ili osiguranje da će organizacija nastaviti da deluje u toku i posle krize¹⁶

U industriji događaja, uzimajući u obzir zahteve klijenata i oštru konkurenciju, producenti su primorani da primenjuju masu bezbednodskih standarda, kreirajući nove načine dozvoljavanja gostiju da učestvuju u aktivnostima. Ovo je deo repertoara dovoljno velikog broja događaja da zabrine osiguravajuću industriju, ionako već plašljivu po pitanju industrije događaja, sklonu katastrofama širom sveta. U ovoj industriji standardizacija predstavlja više prilagođavanje specifikaciji, standardu ili zakonu, koji je jasno definisan.

U slučaju produkcije događaja postoje četiri šire kategorije standarda:

- Generalni standardi za bezbednost na radnom mestu
- Generalni standardi za bezbedan dizajn i korišćenje opreme
- Generalni vodič za operacije i korišćenje opreme
- Regulative

3.2. ISO Standardi

ISO je internacionalna organizacija za standardizaciju, osnovana 1947. godine u Amsterdamu. Ova organizacija čiji standardi pomažu svet, odgovorna je za 17.500 standarda. Najveća je organizacija za razvijanje i objavljivanje internacionalnih standarda. Mreža nacionalnih standarda, čiji je generalni sekretarijat u Ženevi, obuhvata 161 zemlju.

S' obzirom da je ISO (International Organization for Standardization) imala različite akronime u različitim zemljama: IOS u Engleskoj, OIN u Francuskoj itd. osnivači su odlučili da mu daju kraći, namenski naziv. Odabrali su ISO, od grčke reči „isos“, što znači jednak. Koja god da je zemlja ili jezik u pitanju, skraćeni naziv organizacije je uvek ISO.

ISO je nevladina organizacija, koja predstavlja most između privatnog i javnog sektora. Sa jedne strane, mnogi njegovi članovi su instituisani kao delimično vladine organizacije, dok sa druge strane, mnogi članovi imaju duboke korene u privatnom

¹⁶ www.sertifikacija.com

sektoru. Iz tog razloga, ISO omogućava konsenzus zasnovan na rešenjima koji ispunjavaju standarde privatnog i javnog sektora, odnosno širih potreba društva.

Principi ISO standarda su sledeći:

- Učiniti razvoj, proizvodnju i dostavu proizvoda i usluga efikasnijom, sigurnijom i čistijom
- Omogućiti trgovinu između zemalja i učiniti je bržom
- Obezbediti vlade sa tehničkom bazom za zdravlje, sigurnost i zakonskim propisima za zaštitu sredine
- Deliti tehnološke prednosti i iskustva dobrog menadžmenta
- Raširiti inovacije
- Štititi potrošače i korisnike, proizvoda i usluga
- Učiniti život jednostavnijim, obezbeđujući rešenja svakodnevnim problemima.¹⁷

3.3. ISO 14001

Velika većina potrošača ISO standarda su specifični za određeni proizvod, materijal ili proces. Međutim, ISO 9001 (kvalitet) i ISO 14001 (okolina) su “standardi generičnih menadžment sistema”. “Generičan” znači da isti standardi mogu biti primenjeni u bilo kojoj organizaciji, bila ona manja ili veća, koji god da je u pitanju proizvod ili usluga, u svakom sektoru aktivnosti, bez obzira da li se radi o preduzimačkoj delatnosti, javnom sektoru, ili vladinom departmanu. ISO 9001 sadrži generični set zahteva za implementiranjem menadžment sistema kvaliteta, a ISO 14001 za menadžment sistem okoline.

ISO 14001 je prvi put objavljen 1996. godine, precizirajući aktuelne zahteve za menadžment sistem okoline. Zahtevi su se odnosili na aspekte okruženja nad kojima je organizacija imala kontrolu i na one za koje se smatralo da može imati uticaj na njih. ISO 14001 je kamen temeljac serije standarda ISO 14000. Najpoznatiji standard serije.

Moguće je primeniti ga bilo kojoj organizaciji koja želi da:

- Implementira, održi i unapredi menadžment sistem okoline/okruženja
- Uveri se u svoju saglasnost sa sopstvenom politikom okoline
- Demonstrira prilagođavanje
- Osigura usaglašenost sa zakonima i regulativama okruženja
- Nađe sertifikaciju sopstvenog menadžment sistema od strane spoljnih organizacija
- Napravi samoodlučujuće prilagođavanje.¹⁸

¹⁷ www.iso.org

4. KRIZNI MENADŽMENT DOGAĐAJA

Sa razvojem nauke i tehnologije ljudi su počeli da uviđaju potrebu za objašnjenjem pojma krize i preduzimanjem 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.

4.1. 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. Meri se terminima kombinacije verovatnoće da se dese i posledicama.

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, katastrofalne

Ignorisanje rizika može imati uticaja na:

- Zdravlje i sigurnost zaposlenih, posetilaca, i svih učesnika
- Reputaciju, kredibilitet i status preduzeća
- Poverenje javnosti i potrošača
- Finansijsku poziciju
- Opremu i okruženje

Rizici imaju potencijal da prerastu u krizu, a ukoliko se ne reaguje adekvatno, kriza prerasta u katastrofu.

4.2. Definisanje pojma kriza

Reč „kriza” potiče od grčke reči „krisis”, što znači diferencijacija ili odluka. U sferi prava, termin je korišćen da opiše razliku između pravde i nepravde, dok je u teologiji korišćen za razdvajanje spasa od prokletstva. U medicinskoj terminologiji je upotrebljivan za zastoj u razvoju i oporavku, koji je pre toga bio u pogoju. U XVI veku, sa razvojem klasične medicine ova reč postaje deo svakodnevne terminologije. Upotreba ovog termina postaje prihvaćena i u drugim oblastima, politici, ekonomiji...

¹⁸ www.iso.org

Može se klasifikovati po više kriterijuma. Jedan od njih je uzrok nastanka krize:

- Ljudski faktor
- Prirodni faktor

U ovoj podeli, ljudski faktor se odnosi na krize izazvane delovanjem čoveka, kao što su teroristički napadi i ekonomski faktori, dok se uticajem prirodnih faktora smatraju prirodne katastrofe, cunamiji, zemljotresi, poplave i sve one pojave za koje je krivac isključivo priroda, ne zavisno od delovanja čoveka.

Prema kriterijumu vremena, kriza se može podeliti u sledeće faze:

- Potencijalna
- Latentna
- Akutna ¹⁹

U fazi kada se kriza smatra potencijalnom, ona je praktično samo imaginarna konstrukcija. Situacija destinacije, kako je Krystek opisao, smatra se „kvazi normalnom”. Faza u kojoj se kriza pojavljuje, ali još uvek nije merljiva kvantitativnim instrumentima kojima raspolaže kompanija, je faza latentne krize. Akutna faza je faza u kojoj je kriza uočljiva i merljiva i u kojoj kompanija nastoji da se izbori sa njom. Ako se preduzeće u ovoj fazi ne uspe izboriti sa krizom, ona prerasta u katastrofu.

U savremenoj eri poslovanja postoje tri ključna dešavanja:



Preduzeće koje ima razrađene procedure u slučaju krize, obično počinje borbu sa njom još kada je ona u stanju rizika, pa retko kada i dodje do katastrofe. Preduzeća koja nemaju nikakve procedure, ne primećuju rizike, pa stoga reaguju tek kada se nađu u situaciji krize i s' obzirom na to da su nespremna, vrlo često nastupa katastrofa. Najvažnije u kriznim situacijama jeste da se odredi poslovni kontinuitet preduzeća. To zahtevaju i očekuju svi: kupci, dobavljači, zaposleni, nadležni organi i društvo u celini.

U industriji turizma, izrazito i u oblasti događaja postoji mnoštvo mogućnosti da rizici prerastu u katastrofu.

¹⁹Glaesser, D -“Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.

4.3. Definisanje pojma krizni menadžment

Menadžment je planiranje, organizovanje i kontrola aktivnosti, koje se sprovode sa namerom da se postignu određeni ciljevi. Sam termin može imati dvostruko značenje:

- Institucionalno
- Funkcionalno

Institucionalno značenje termina menadžment se odnosi na grupu ljudi, koji obavljaju menadžerske zadatke, aktivnosti i funkcije. Funkcionalno značenje se odnosi na proces upravljanja organizacije.

Krizni menadžment je proces koji se organizuje u cilju prepoznavanja i određivanja reakcija prema potencijalnim nesigurnostima. Prva upotreba termina „krizni menadžment“ vezana je za politiku. Američki predsednik Kenedi je uobičajavao da koristi ovaj izraz za vreme Kubanske krize 1962 godine, opisujući ozbiljnu, vanrednu situaciju. I krizni menadžment, kao i sam termin menadžment može imati 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: „Krizni menadžment je 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“.²⁰

Krizni menadžment je postao integrisani deo svakog menadžmenta projekta ili programa. To je proces koji se sastoji od dobro definisanih koraka, koji kada se periodično sprovode, omogućavaju odlučnije donošenje odluka time što se ulazi u srž rizika i njegove uticaje. Odnosi se na logičan i sistematičan metod: ustanovljavanja konteksta, identifikovanja, analiziranja, evaluacije, tretiranja, praćenja i komunikacije rizika, povezanim sa 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 članicama koje zadesi kriza. Imenovan tim je je izradio vodič koji bi turističkim preduzećima i

²⁰ www.sertifikacija.com

destinacijama pomogao da brže i efikasnije prebrode krizne situacije i vrate poverenje turista.²¹

4.4. Krizni menadžment događaja

Događaji spadaju u dinamičnu industriju, možda i najuzbudljiviji deo velike industrije turizma. Višestruki su pozitivni uticaji događaja na sredinu u kojoj se održavaju. Događaji su zabavni, uzbudljivi, asociraju na veselje i pozitivnu atmosferu i zato se često dovodi u pitanje potreba za kriznim menadžmentom uopšte, u ovoj zabavnoj industriji.

Međutim, u prethodnih nekoliko decenija desili su se mnogi nemili događaji, koji su imali prirodnu, političku, finansijsku ili tehničku posledicu, rangiranih od lokalnih do globalnih, koji su razvoj turizma uopšte, a u okviru toga proces organizacije događaja usmerili u drugom pravcu. Učestalim pojavama nesreća, koje su beležene od događaja do događaja, ljudi su uvideli važnost uvođenja određene vrtste predostrožnosti. U cilju daljeg razvoja industrije događaja nametnulo se pitanje unapređenja, predviđanja i obezbeđenja zaštite čoveka od mogućih opasnosti, te uspešnog organizovanja upravljanja resursima radi izvršenja brze sanacije. Tako se razvila gotovo cela jedna nauka - krizni menadžment.

Pod događajima podrazumevamo unapred organizovano okupljanje ljudi, koji se sa određenim razlogom skupljaju na određenom mestu i za čiju bezbednost i zdravlje je potrebno preduzeti sve moguće mere. Implementacija kriznog menadžmenta u organizaciju događaja više nije opcija. To je nešto što mora biti prvo na listi top prioriteta, koji uključuje zaštitu ljudi, vlasništva i informacija, u cilju obezbeđivanja sigurnog, uspešnog i održivog događaja i čak propisan od strane mnogih vlada, zakonskom regulativom, kao uslov za organizovanje određenog događaja. Postalo je očigledno da je očekivani nivo profesionalizma sve veći i veći i da će kazne za neispunjenje ovih zahteva postajati sve češće.

Ne postoji događaj koji ne nosi sa sobom neki rizik. Događaji svih tipova se proizvode svaki dan iz različitih razloga i privlače razne ljude zbog: slavlja, rada, zabave, obrazovanja... Kreiranje i održavanje sredine u kojoj će se oni naći, nosi sa sobom određene obaveze: legalne, etičke, finansijske, da bi se obezbedilo sigurno i bezbedno okruženje i da bi se istovremeno radilo u smislu da organizacija ili individualac koji organizuju događaj dostignu svoje ciljeve u ispravnom i profitabilnom smislu. Krajnji cilj organizovanja skoro svakog događaja jeste profit. Kada su potencijalni gubitci iskontrolisani ili je preventiva preduzeta i finansijski deo organizacije događaja je zaštićen.

Funkciju kriznog menadžmenta obavlja krizni menadžer. On mora biti uključen u proces organizovanja jednog događaja od samog početka, da bi se krizni menadžment implementirao u sve njegove faze, a ne kada kriza već nastane. Njegov zadatak je da najpre identifikuje i izanalizira rizike, da bi doneo odluke u vezi sa

²¹ Živković R - „Krizni menadžment u turizmu”, FTHM, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

upravljanjem rizicima. Potom je potrebno pratiti koliko su efikasne te donete odluke, i sve to dokumentovati, da bi se iskustvo vezano za upravljanje rizicima na ovom događaju, moglo iskoristiti i za neki naredni. Kombinacija obrazovanja i iskustva vodi ka profesionalnoj zrelosti i sposobnosti da se ispravno koriste: alati, tehnike i strategije za pravljenje dobrih odluka kriznog menadžmenta.

Krizni menadžment je dužnost svakog organizatora događaja, producenta, menadžera, dobavljača, i učesnika, i uključuje zaštitu ljudi, imanja, informacija i drugih vlasništva, radi ošuvanja bezbednosti, uspeha i održivosti događaja.

Ova dužnost se u mnogim zemljama zahteva od vlada tih zemalja, tj. smatra se zakonskom regulativom, radi očuvanja bezbednosti i sigurnosti građana.

4.5. Rizici u turizmu

Prema WTO (svetskoj turističkoj organizaciji) postoje četiri osnovna izvora rizika u turizmu:

1. Ljudsko i institucionalno okruženje van sektora turizma
2. Sektor turizma i povezani komercijalni izvori
3. Individualni putnici (lični rizik)
4. Fizički rizici iz okruženja (prirodni, klimatski, epidemije).²²

1. Ljudsko i institucionalno okruženje van sektora turizma

Ova vrsta rizika postoji kada je turista žrtva:

- Delikvencije (krađa, džeparenje, prevara),
- Organizovani kriminal,
- Trgovina belim robljem,
- Ratni sukobi,
- Socijalni sukobi,
- Terorizam.

2. Sektor turizma i povezani komercijalni izvori

Turizam, kao i transport, sport, trgovina, mogu ugroziti ličnu sigurnost, fizičku bezbednost i ekonomsku sigurnost posetioca, kroz:

- Nepostojanje standarda za zaštitu od požara, građevinskih grešaka, zemljotresa,
- Nedovoljnog nivoa higijensko-sanitarne zaštite,

²² www.wto.com

- Nepoštovanja ugovora,
- Obmane u komercijalnim transakcijama,
- Štrajkove zaposlenih.

3. Individualni putnici (lični rizik)

Putnici i posetioци mogu ugroziti ličnu i bezbednost domaćina kroz:

- Primenu opasnih sportova, nebezbedne vožnje, konzumiranje nebezbedne hrane i pića
- Narušeno zdravlje,
- Izazivanje konflikta sa lokalnim stanovništvom, kršenjem zakona,
- Kriminalne radnje,
- Posetama opasnim mestima,
- Gubitkom dokumenata, novca itd.

4. 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.²³

4.6. Rizici kod događaja

Ne postoji događaj koji sa sobom ne nosi neki rizik. Postoje razne vrste rizika kod događaja, s' razlikom da nisu svi rizici uočljivi. U osnovne rizike kojima je organizovanje i realizovanje svakog događaja izloženo mogu se uvrstiti sledeći:

²³ www.wto.com

Tabela br. 4, Vrste rizika kod događaja²⁴

Rizici	Šta je pod rizikom
Aktivnosti	1. Opasne aktivnosti i atrakcije, 2. Sigurnost servisa hrane i pića, 3. Program, izvođači, učesnici.
Posetioci	4. Struktura posetioca, istorija., konfliktne segmenti, 5. Veličina i gustina gužve (mase), 6. Ponašanje gužve (mase).
Komunikacije	7. Neproverene i nedovoljne komunikacije, 8. Nedostatak komandnog centra i kontrola, 9. Nedovoljna oprema.
Saglasnost (usklađenost) sa regulativama	10. Dozvole, licence, odobrenja, 11. Neautorizovane, nesankcionisane, nelegalne aktivnosti, 12. Neadekvatna koordinacija između vlasti.
Planiranje hitnih slučajeva	13. Neadekvatni planovi kriznog menadžmenta, 14. Nedostatak koordinacije odgovora za vreme krize, 15. Loši planovi upravljanja katastrofama.
Okolina	16. Uslovi atmosfere, zavisnost vremenskih prilika, 17. Teren, flora, fauna, 18. Blizina rizika.
Planiranje događaja	19. Neiskustvo, neadekvatnost ili nekompetentan menadžment, 20. Neobzirnost ka eksternim uslovima, 21. Nedostatak polisa i procedura.
Tip i svrha događaja	22. Prvo održavanje, jedino održavanje događaja ili kontroverzni događaji, 23. Nedostatak kontrole ulaza i ovlašćenja, 24. Nereprezentativne promocije.
Finansije	25. Nedovoljno finansiranje, nedovoljno osiguranje, 26. Neadekvatne vežbe dejstvovanja, 27. Osetljive procedure rukovanja novcem.
Ljudski resursi	28. Nedovoljno osoblje, 29. Neiskusno/neistrenirano osoblje, 30. Nekorektno regrutovanje osoblja.
Infrastruktura	31. Neadekvatna tehnologija, korišćenje, 32. Neadekvatna sanitacija i štetan menadžment, 33. Nedovoljan saobraćajni i parking menadžment.
Operativnost	34. Okupiranje zdravlja i bezbednosti, 35. Instalacije, operacije, logistika gašenja, 36. Oprema, dekor, specijalni efekti.
Organizacija	37. Pod strukturom autoriteta, 38. Nesankcionisano liderstvo/donošenje odluka, 39. Nedovoljno/nekorektno osoblje obezbeđenja.
Prostor/lokacija	40. Neproverene ili privremene lokacije, 41. Neadekvatan izgled, nedovoljno osvetljenje, 42. Privremene strukture i stejdžovi.
Dobavljači	43. Specijalci, vešti, jedinstveni zahtevi, 44. Nedostatak kontakata dobaavljača i kontrola, 45. Kvalitet kontrole, osiguranje.
Vreme	46. Neadekvatno planiranje i vreme donošenja odluka, 47. Vreme početka, završetka i trajanje, 48. Dolazak i odlazak.

²⁴ Rutherford Silvers J. - "Risk management for Meetings and Events" - Elsevier, 2008.

Ono što je očigledno iz ove liste je da neiskustvo, nedostatak ekspertize i nedovoljno planiranje i resursi imaju značajan uticaj na nivo rizika vezanog za jedan događaj. Taj rizik raste srazmerno spram veličine i vrste događaja.

4.7. Faktori koji mogu izazvati eskalaciju krize

PATA (Pacific Asia Travel Association) je identifikovala faktore koji mogu izazvati eskalaciju krize:

- Broj obuhvaćene populacije,
- Starosna dob- mediji će agresivnije izveštavati o događaju, ukoliko su deca u pitanju,
- Istaknuti (poznati) ljudi - osobe „visokog statusa,, ili sa značajnim vezama, obezbediće visoku zainteresovanost medija,
- Nivo interesovanja medija i njihov pristup događaju – čak i skroman interes medija može vam garantovati potencijalnu javnu krizu. Svi organizacioni propusti u odgovorima, rezultiraće izveštavanje „bez milosti,, ,
- Priroda incidenta – ukoliko je incident sličan nekom prethodnom, o kome su već mediji izveštavali, izazvaće veću pažnju, nego da je u pitanju izolovan incident,
- Preglednost – multimedijalna sredstva velikom brzinom mogu preneti slike sa lica događaja o incidentu.²⁵

4.8. Upravljanje rizicima kod događaja

Upravljanje rizicima je složen postupak koji uključuje otkrivanje, analizu, procenu rizika i određivanje načina uklanjanja njegovih posledica na obavljanje normalnog procesa delatnosti. Osnovni koraci upravljanja rizikom su prikazani u tabeli ispod:

Tabela br. 5, Osnovni koraci u definisanju rizika²⁶

KORAK 1.	DEFINISANJE OKRUŽENJA
KORAK 2.	IDENTIFIKACIJA RIZIKA
KORAK 3.	ANALIZA RIZIKA
KORAK 4.	EVALUACIJA RIZIKA
KORAK 5.	TRETMAN RIZIKA

²⁵ Živković R - „Krizni menadžment u turizmu”, FTHM, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

²⁶ Živković R., „Krizni menadžment u turizmu”, FTHM, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

4.8.1. Definisanje okruženja

Prvi korak upravljanja rizikom odnosi se na okruženje u kojem se destinacija nalazi..

Za procenu rizika veoma je bitna saradnja sa vladom i stejkholderima (finansijskim institucijama, osiguravajućim društvima, policijom, hitnim službama, nevladinim organizacijama, medijima idr.). Ključno je odrediti tim ili agenciju koja će rukovoditi svim aktivnostima u upravljanju procesa: rizik – kriza – katastrofa.

Krajnji element u prvom koraku, predstavlja određivanje kriterijuma za ocenu rizika. Odluke se moraju donositi na osnovu toga, koji rizici se smatraju prihvatljivim i koji se mogu tolerisati, a koji rizici su neprihvatljivi i koji iziskuju tretman. Odluke se baziraju na različitim operativnim, tehničko-tehnološkim, pravnim, socijalnim, humanim i dr. kriterijumima.

4.8.2. Identifikacija rizika

U sledećem koraku vrši se identifikacija rizika, odnosno skupljanje svih podataka vezanih za događaj raznim metodama: pregledanje istorijskih činjenica sa sličnih događaja, intrevjui sa stejkholderima i odgovarajućim vlastima itd. Ako se potencijalni rizik ne utvrdi, isključiće se sve dalje analize. Ukoliko se prepoznaju potencijalni rizici, oni se mogu razraditi korišćenjem sledećih metoda:

Tabela br. 6, Interne metode za identifikaciju rizika²⁷

BRAINSTORMING (metod nabacivanja ideja)	Pojedinci i grupe (stejkholderi) iznose spontana rešenja.
PODSETNIK	Skup podataka koji se koriste za praćenje učestalosti događaja. Službe za definisanje problema, testiranje teorije uzroka problema i analize efektivnosti solucije rešenja.
DIJAGRAM ODVIJANJA PROCESA	Grafički prikaz celokupnog procesa
ARHIVA	Sačuvane informacije (registar) značajan izvor za buduće događaje sa svrhom kreiranja preventivnih mera.
ISKUSTVO	Akumulirano znanje i iskustvo, koje može poslužiti u razvoju različitih scenarija.

Ovaj proces dalje razrade identifikovanih rizika se vrši u cilju određivanja njihovih karakteristika, verovatnoća pojavljivanja, uticaja koje mogu imati, i mogućih

²⁷ Živković R - „Krizni menadžment u turizmu”, FTHM, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

odgovora baziranih na prioritetima i mogućnostima događaja, koji se dalje tretiraju u fazi procene rizika.

Identifikovanje rizika je ispitivanje elemenata događaja i proces definisanja potencijalnih rizika i okidača, koristeći mnoge metode. Međutim, polazna tačka je uvek pravljenje programa ili plana projekta, kojim se definišu ciljevi i objekti događaja, tip i spektar aktivnosti koje su uključeni, ljude koji su uključeni, i procesi koji su uključeni. Rezultat procesa identifikovanja rizika bi trebalo da bude lista potencijalnih rizika, koji će potom biti izanalizirani i poređani po prioritetu za odgovor na rizik.

4.8.3. Analiza rizika

Analiza rizika uključuje procenu identifikovanih rizika, tj. njihov uticaj na poslovanje turističke destinacije. Analiza rizika podrazumeva analizu svih rizika kao i veličinu štetnih posledica. Identifikovani rizici se moraju uporediti i utvrditi kojim redom će se odgovarati na svaki, po prioritetu. U ovaj proces procene rizika treba uključiti odgovarajuće stejkholdere, da bi se obavila potpuna procena, kreirala svesnost, prihvatanje i podržavanje mera bezbednosti.

Analiza podrazumeva i sagledavanje mogućih posledica i troškove njihovog uklanjanja. Ulaganje u preventivne mere je od posebnog značaja jer se odluke donose na bazi procene njihove efikasnosti i sa tim u vezu isplativosti ulaganja

Posle identifikacije rizika potrebno je analizirati njegove posledice: učestalost i obim šteta. Na osnovu podataka koji se dobiju analizom rizika utvrđuje se dalje postupanje u procesu upravljanja rizikom.

Metode procene rizika su:

- Kvantitativne
- Kvalitativne

Kvantitativne metode se zasnivaju se na podacima iz ranijeg perioda (statistički podaci o štetnim događajima na stvarima i imovini uopšte). Da bi ovaj metod dao dobre rezultate potrebno je da postoji veliki broj posmatranih slučajeva koji su posledica istog ili sličnog uzroka. Iz analize štetnih događaja treba predvideti potencijalno maksimalnu štetu. Kada ne postoje statistički podaci o štetnim događajima koji su posledica nekog rizika primenjuju se kvalitativni metodi.

Tabela br. 7, Kvalitativna klasifikacija posledica rizika²⁸

NIVO	OPIS	DETALJAN OPIS I PRIMER
1.	BEZNAČAJAN	Mali finansijski gubitak, bez povreda
2.	MALI	Veći finansijski gubitak, prva pomoć na licu mesta
3.	UMEREN	Veliki finansijski gubitak, zahteva medicinski tretman
4.	ZNAČAJAN	Značajan finansijski gubitak, gubitak radne sposobnosti zbog ekstenzivne povrede
5.	KATASTROFALAN	Ogroman finansijski gubitak, smrt

Tabela br. 8, Kvalitativna klasifikacija učestalosti rizika²⁹

NIVO	OPIS	DETALJAN OPIS
1.	SKORO IZVESNO	Očekuje se sigurno
2.	VEROVATNO	Verovatno će se pojaviti
3.	MOGUĆE	Možda će nekada doći do rizika
4.	NEVEROVATNO	Mala je verovatnoća da će se pojaviti
5.	RETKO	Može se pojaviti samo u izuzetnim situacijama

Tabela br. 9, Matrica kvalitativne analize rizika³⁰

1 Skoro sigurno	4 Visok	5 Visok	6 Ekstremni	7 Ekstremni	8 Ekstremni
0 Verovatno	3 Srednji	4 Visok	5 Visok	6 Ekstremni	7 Ekstremni
-1 Moguće	2 Nizak	3 Srednji	4 Visok	5 Ekstremni	6 Ekstremni
-2 Malo verovatno	1 Nizak	2 Nizak	3 Srednji	4 Visok	5 Ekstremni
-3 Retko	0 Nizak	1 Nizak	2 Srednji	3 Visok	4 Visok
Verovatnoća	3 Beznačajan	4 Mali	5 Srednji	6 Značajne	7 Katasroofa

²⁸ Živković R - „Krizni menadžment u turizmu”, FTHM, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

²⁹ Živković R - „Krizni menadžment u turizmu”, FTHM, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

³⁰ Civil aviation authority of New Zealand - „Rule development process“, 2004.

Verovatnoća:**Posledice:****Skoro sigurno:**

Dešava se većinom vremena
0.9 Šanse pojavljivanja preko 90 %

Katastrofalne:

Smrt ili permanentna šteta
0.9 gubitci u iznosu od preko 100.000 \$

Verovatno:

Dešava se često (učestalo)
0.7 Šanse pojavljivanja su 75%

Značajne:

Ozbiljne/značajne štete
0.7 gubitci u iznosu od 75.000 \$

Moguće:

Dešava se povremeno
0.5 Šanse pojavljivanja su 50%

Srednje:

Srednji ili privremeni uticaj
0.5 gubitci u iznosu od 50.000 \$

Malo verovatne:

Retko se dešava
0.3 Šanse pojavljivanja su 25 %

Male:

Male štete
0.3 gubitci u iznosu od 25.000 \$

Retko:

Retko se dešavaju
0.1 Šanse pojavljivanja su manje od 10%

Beznačajne:

Mali ili nikakav uticaj
0.1 gubitci u iznosu manjim od 10.000 \$

Ukoliko se ne reaguje adekvatno na određeni rizik, on prerasta u krizu, a kriza u katastrofu.

4.8.4. Evaluacija rizika

Ovaj korak uključuje poređenje nivoa rizika utvrđenog u procesu analize, sa predhodno utvrđenim kriterijumima rizika. Drugim rečima šta je prihvatljivo kao rizik, a šta (vrste rizika) zahteva tretman. Za svaku turističku destinaciju odluke o tome koji rizik je prihvatljiv, a koji ne mora se doneti u skladu sa socijalnim, ekonomskim i političkim prioritetima.

4.8.5. Tretman rizika

Tretman rizika uključuje rangiranje opcija i implementiranje tehnika rukovođenja rizicima, raspoloživih operatorima i destinaciji, izradu planova i delovanje u skladu sa njima, kao i imenovanje odgovorne osobe. Nakon ocene identifikovanih rizika, sledeći korak je tretman rizika koji su ocenjeni kao neprihvatljivi. To se radi pomoću:

- Identifikovanja opcija koje se mogu koristiti za tretman rizika
- Selekcija najbolje opcije sa aspekta izvodljivosti i troškova
- Priprema plana za tretman rizika
- Implementacija plana³¹

Opcije za tretman rizika:

- Izbegavanje rizika
- Kontrola rizika
- Transfer rizika
- Zadržavanje rizik

Izbegavanje rizika

Izbegavanje rizika donošenjem odluke da se ne nastavi sa aktivnostima ili biranjem drugog načina da bi se postigao željeni ishod, koristi se kada postoji saznanje o riziku i njegovom intenzitetu i procena da aktivnosti na njegovom izbegavanju neće predstavljati nesrazmerno veliki trošak. Izbegavanje znači da se izvori rizika uklone ili da se ne aktiviraju (zabrane, restrikcije, upozorenja itd.). Izborom ove opcije može se povećati nivo drugih rizika koji već postoje.

Kontrola rizika

Kontrola rizika se sprovodi redukovanjem verovatnoće pojave rizika ili posledica rizika, ili oba.

Strategije **redukovanja verovatnoće** pojave rizika uključuju:

- Osiguranje kvaliteta
- Trening
- Nadzor
- Inspekcija i kontrola procesa
- Mere prevencije

Strategije **redukovanja posledica** rizika uključuju:

- Planiranje nepredviđenih troškova
- Minimalnu izloženost izvoru rizika
- Relociranje aktivnosti
- Postavljanje fizičkih barijera

³¹ Živković R - „Krizni menadžment u turizmu”, FTHM, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

Transfer (prenos) rizika

Transferisanje rizika prepuštanjem ukupne ili dela odgovornosti za rizik drugima koji će ga kontrolisati na najbolji način. Izborom ove opcije javlja se novi rizik da oni kojima se rizik transferiše neće uspešno izvršiti kontrolu rizika.

Rizik se može redukovati:

- Osiguranjem (prenos finansijske zaštite nad rizikom na društvo za osiguranje što je najčešći oblik prenosa rizika na drugi subjekt)
- Ugovorno prepuštanje nekih ili svih aktivnosti drugoj organizaciji ili osobi uz klauzulu o oslobođenju od odgovornosti. To je zapravo prenos nadzora nad rizikom (npr. davanje imovine u zakup ili prenos određenih poslova na drugog)

Osiguranje doprinosi ne samo prenošenju rizika na drugog već i njegovoj boljoj kontroli putem predviđanja na osnovu korišćenja statističkih podataka o kretanju rizika kojima raspolažu osiguravači.

Postoji više pristupa izboru osiguranja:

- Neophodna osiguranja (ona koja su obavezna na osnovu zakona ili ugovora)
- Poželjna osiguranja (ona koja obezbeđuju zaštitu od rizika čiji nastanak može da dovede do finansijskih teškoća ali ne i do stečaja)
- Raspoloživa osiguranja (ona koja se mogu zaključiti ali nisu od većeg značaja, npr. osiguranje stakla od loma ako nema većih staklenih površina, ili građanske odgovornosti ako delatnost nije povezana sa korišćenjem opasnih stvari ili drugih izvora opasnosti odgovornosti itd.)

Zadržavanje rizika

Zadržavanje rizika nakon prihvatanja se ne može izbeći, kontrolisati ili transferisati. Nije uvek moguće ili isplativo tretirati sve rizike koji se vezuju za aktivnost. Zadržavanje rizika može biti najbolja opcija u situaciji kad rizik nije u potpunosti eliminisan drugim tretmanom (izbegavanje, kontrola, transfer). Kada se radi o većim rizicima jedan deo se može preneti na osiguranje a preostali ostaviti. U nekim slučajevima, moguće je izdvojiti finansijska sredstva da bi se adekvatno pokrili gubitci. U nekim situacijama ovo je dobar način postupanja sa rizicima, naročito rizika gde su gubici relativno mali.

Nakon izbora najbolje opcije za tretman rizika, neophodno je porediti koristi i troškove njene primene (cost-benefit). Nema svrhe potrošiti \$ 20,000 da bi se izbegao rizik koji će koštati \$1,000 .

Pitanja na koja treba odgovoriti pri razmatranju izbora opcije odgovora na rizik su:

1. Da li će i nakon implementacije te opcije odgovora na rizik i dalje biti ispunjeni ciljevi događaja?
2. Da li će biti efikasno?
3. Da li se može priuštiti? Da li je ekonomično?
4. Da li ima dovoljno vremena da se razvije i implementira?
5. Kakav će efekat imati na plan događaja?
6. Kakav će efekat imati na druge identifikovane rizike?

Kada su rizici identifikovani, opisani i izanalizirani, krizni menadžer kreira registar rizika, gde detaljno opisuje identifikovane rizike, rezultate analize, preporučene odgovore za njihovo rukovođenje, procese i osobe zadužene za praćenje i beleženje rizika, uticaje na troškove i rasporede. Plan odgovora rizika treba da sadrži:

7. **Ko:** Ko će biti odgovoran za praćenje rizika i implementaciju odgovora,
8. **Šta:** Definicija rizika, prioriteta odgovora i akcije koje će biti preduzete,
9. **Gde:** Gde se taj rizik uklapa u kompletan plan i njegovo efekti na druge rizike,
10. **Kada:** Kada je potrebno podneti izveštaje o praćenju i preuzeti akcije,
11. **Kako:** Procedure akcija i potrebni izvori u slučaju implementacije,
12. **Zašto:** Posledice koje će imati rizik ukoliko se ne odgovori na njega.

Tabela matrica kvalitativne analize rizika, koja predstavlja kombinaciju verovatnoće (ušestalosti) rizika i posledica, može se koristiti kao vodič u izboru opcije za tretman rizika. U nekim slučajevima neophodna je kombinacija opcija.

Tabela br. 10, Izbor opcije za tretman rizika³²

VEROVATNOĆA	POSLEDICE				
	BEZNAČAJAN	MALI	UMEREN	ZNAČAJAN	KATASTROFALAN
SKORO IZVESNO	Kontrola	Kontrola	Izbegavanje ili transfer	Izbegavanje ili transfer	Izbegavanje ili transfer
VEROVATNO	Kontrola	Kontrola	Izbegavanje ili transfer	Izbegavanje ili transfer	Izbegavanje ili transfer
MOGUĆE	Kontrola	Kontrola	Transfer ili kontrola	Izbegavanje ili transfer	Izbegavanje ili transfer
NEVEROVATNO	Kontrola	Kontrola	Transfer ili kontrola	Transfer	Transfer
RETKO	Kontrola	Kontrola	Transfer ili kontrola	Transfer	Transfer

Svaka odluka o tretmanu rizika može rezultirati porastom rizika.

³² Živković R., „Krizni menadžment u turizmu”, FTHM, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

4.9. Imlementacija plana tretmana rizika

Plan za tretman rizika opisuje kako će se izabrane opcije za tretman rizika primeniti, obuhvata sledeće:

- Izvore rizika i rizičnih događaja
- Analizu rizika-verovatnoća, posledice i nivo rizika
- Prioritetnu listu neprihvatljivih rizika
- Izbor opcija za tretman
- Odgovorno lice za implementaciju tretmana
- Potrebne resurse
- Performanse mera
- Vremenski raspored primene
- Vremenski okvir ocene plana

Prioritetna lista događaja:

Izvori rizika - kako rizik može nastati?

Rizični događaji - šta se može dogoditi?

Nivo rizika - ekstremni, visok, umeren, nizak?

Tretman rizika - izbeći rizik, kontrola rizika, transfer rizika, zaustaviti rizik?

Odgovornost – ko je osoba zadužena za implementaciju tretmana rizika?

Potrebni resursi – koji su fizički i ljudski resursi potrebni za implementaciju tretmana?

Performanse mera – kako ćete znati da je tretman rizika efikasan?

Vremenski raspored – Kada će opcije tretmana biti implementirane?

Za implementaciju plana, neophodno je uvažiti sledeće:

- Operativnu strukturu u organizaciji
- Izvore organizacije

Operativna struktura organizacije: Možda je neophodno učiniti strukturne promene da bi se podržala neka od izabranih opcija za tretman rizika. Promene se mogu odnositi na razvoj ili podešavanje usluge, marketinga, nabavku ili zaposlenih da prihvate opciju za tretman.

Izvori organizacije: Resursi obuhvataju sledeće:

- Fizičke-oprema, motorna vozila i nameštaj
- Ljudske-menadžment, zaposleni i dobrovoljci
- Finansijske-kapital, bankarski računi i zajmovi.

Izabrana opcija za tretman rizika može zahtevati kupovinu novih resursa ako ih organizacija ne poseduje.

4.10. Ciljevi upravljanja rizikom

U turizmu postoji sijaset mogućnosti da se rizici pretvore u katastrofu. Turizam je posebno izložen eksternim šokovima koji su po svojoj prirodi nepredvidivi. Događaji su posebno izloženi eksternim uticajima, koji su po svojoj prirodi nepredvidivi, te je ovde važnost upravljanja rizicima posebno naglašena.

Kao najopštiji cilj iz kojeg proizilaze i ostali ciljevi upravljanja rizicima navodi se uspešna realizacija događaja, koja je u funkciji zadovoljenja potreba posetioca, te ostvarenja profita organizatora.

Ignorisanje rizika koji se odnosi na organizaciju događaja, može imati uticaj na:

- Zdravlje i sigurnost svih koji učestvuju u događaju: zaposlenih, učesnika itd.
- Reputaciju, kredibilitet i status,
- Poverenje javnosti u organizaciju,
- Finansijsku poziciju i
- Opremu i okruženje.³³

Upravljanje rizicima i usvajanje tehnika efektivnog menadžmenta rizika može pomoći da se unaprede sigurnost i poslovne performanse organizacije. Efikasan krizni menadžment omogućuje organizaciji da minimizira gubitke i maksimizira šanse, čime se obezbeđuje uspešna realizacija događaja.

Neke od koristi od implementacije menadžmenta rizika su:

- Efikasnije strateško planiranje
- Bolja kontrola troškova
- Stvaranje vrednost akcionarima minimiziranjem gubitaka i maksimiranjem šansi
- Porast nivoa znanja i razumevanja izloženosti riziku, bolja informisanost i pravi metod donošenja odluka sa minimalnim greškama
- Bolja upotreba resursa
- Jačanje kulture kontinuiranog usavršavanja
- Razvoj prakse i kvaliteta organizacije³⁴.

Jedan od načina upravljanja rizikom je njegovo prenošenje na društva za osiguranje. Osiguranjem ne samo da se obezbeđuje naknada šteta koja je posledica osiguranog rizika već se njegovim pribavljanjem pomaže u identifikovanju rizika, njegovom praćenju i adekvatnom pokriću.

Cilj upravljanja rizikom je pre svega obezbeđenje kontinuiranog obavljanja delatnosti bez gubitaka koji bi mogli biti uzrokovani ostvarenjem nekog rizika.

³³ Živković R - „Krizni menadžment u turizmu”, FTHM, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

³⁴ www.training.qld.gov.au

5. ZAHTEVI ZA KRIZNIM MENADŽMENTOM U PLANIRANJU DOGAĐAJA

Svaki događaj se održava na nekoj lokaciji, koja mora „smestiti“ posetioce, personal, proizvode, opremu. Zato menadžment lokacije treba shvatiti ozbiljno i uzeti u obzir sve uloge i odgovornosti vezane sa logističkim i funkcionalnim zahtevima.

5.1. Tipični kriterijumi kriznog menadžmenta pri izboru lokacije

Lokacije variraju od urbanih do ruralnih, od lokalnih do dalekih i egzotičnih. Svakodnevno, širom sveta se održavaju događaji, na otvorenom i zatvorenom: na trgovima i ulicama, u muzejima i kongresnim centrima, u skladištima, na stadionima. Podobnost lokacije se odlučuje pre svega spram: kapaciteta, troškova, mogućnosti, osobina, prikladnosti i pristupačnosti prostora. Selekcija se potom vrši spram: raspoloživosti, onoga šta se može priuštiti i poželjnosti, gledajući iz operative i legalne perspektive. Tipični kriterijumi pri izboru lokacije su:

Tabela br. 11, Tipični kriterijumi pri izboru lokacije³⁵

KAPACITET	TROŠKOVI	MOGUĆNOSTI
- Adekvatnost funkcionalnog prostora - Kvantitet smeštaja - Kapacitet zaposelog prostora - Dimenzije prostora (visina plafona, veličine u kvadratnim metrima...)	- Ugovorni ustupci - Troškovi usluga - Troškovi iznajmljivanja opreme - Troškovi iznajmljivanja prostora - Smeštaj - Takse - Troškovi rada	- Dostupnost opreme - Dostupnost personala - Bezbednost i prva pomoć - Prijem/skladištenje - Specijalne aktivnosti - Iskustvo zaposlenih - Tehničke mogućnosti
USLOVI	SAGLASNOSTI	PODOBNOSTI
- Konkurentski događaji - Stopa kriminala - Adekvatnost brzine odgovora u slučaju krizne situacije - Stanje opreme - Kvalitet funkcionalnog prostora - Protokoli bezbednosti - Okruženje	- Dozvole za alkohol - Planovi za hitne slučajeve - Protivpožarna zaštita - Zdravstveni i bezbednosni standardi - Metodi bezbednosti - Saglasnost za posebne potrebe	- Avio saobraćaj do destinacije - Lakoća pristupa - Mogućnost parkinga - Blizina propratnih prostorija - Transportne mogućnosti - Blizina znamenitosti - Vidljivost
KONFIGURACIJE	OGRANIČENJA	POŽELJNOSTI
- Osobine gradnje - Elementi dekora - Fleksibilnost - Blizina elemenata događaja	- Legalna ograničenja - Vlasništvo opreme - Politika - Regulative i ograničenja (Ne)ujedinjen rad (sindikati...)	- Atmosfera - Klima - Popularnost destinacije - Pogodnosti lokacije - Stil/imidž - Tematska prikladnost

³⁵ Rutherford Silvers J - "Risk management for Meetings and Events", Elsevier, 2008.

Nakon odabrane lokacije od strane organizatora, krizni menadžer daje svoju procenu.

Organizatori događaja razmatraju lokaciju iz aspekata:

- Kapaciteta
- Mogućnosti
- Marketinga

Međutim, svaka potencijalna lokacija ima svoje: jake strane, slabosti, šanse i pretnje, koje moraju biti procenjene iz perspektive kriznog menadžmenta. Kvalitetno odrađena *swot analiza* pruža uveravanja da lokacija događaja služi: posetiocima, ciljevima i iskustvu događaja.

Kada se dobije dozvola za određenu lokaciju, krizni menadžer se upoznaje sa karakteristikama terena, pokušavajući da se pripremi za produkciju događaja. To se odnosi na procenu svih potencijalnih štetnih posledica, radi uvreravanja da se rizici mogu otkloniti. Većina njih se može otkloniti *taktikama prostornog planiranja*. Ujedno, jako je važno informisati se preko lokalnih vlasti o posebnim dozvolama i restrikcijama, koje se odnose na lokalitet, zbog primene svih standarda.

Izbor lokacije je ponekad intuitivan proces, dok se svojstva lokacije istražuju prema zahtevima događaja. Primena kriterijuma kriznog menadžmenta za izbor lokacije pomažu u prevenciji od ličnih preferencija, korupcije ili političkog interesa.

Tipični kriterijumi kriznog menadžmenta pri izboru lokacije su:

Tabela br. 12, Tipični kriterijumi kriznog menadžmenta pri izboru lokacije³⁶

• Akustičnost vazdušnog zida • Audio-video zahtevi • Katering • Komunikacije • Gradnja • Električni izlazi • Izlagački prostor • Ulazi i izlazi • Podovi i površine • Kapaciteti podne izdrživosti • Ograđivanje/rampe • Iznošenje hrane i pića	• Upotrebljive prostorije • Gostinske prostorije • Osvetljenje • Prostor prihvata robe/opreme • Smetnje • Kancelarije • Sedeća područja • Stejdžovi • Skladišta • Toaleti • Ventilacioni sistemi • Staze za šetnju
--	---

Krizni menadžment odnosno sprovođenje procesa procene rizika lokacije na kojoj se održava događaj je zahtev osiguravajućih kuća pri osiguranju događaja, a time i važan uslov za realizaciju događaja.

³⁶ Rutherford Silvers J. - "Risk management for Meetings and Events", Elsevier, 2008.

5.2. Plan kriznog menadžmenta kao uslov osiguranja događaja

U savremenoj eri poslovanja postoje tri ključna dešavanja: *rizik-kriza-katastrofa*. Preduzeće koje ima razrađene procedure u slučaju krize, obično počinje borbu sa njom još kada je ona u stanju *rizika*, pa retko kada i dodje do *katastrofe*. Preduzeća koja nemaju nikakve procedure, ne primećuju *rizik*, pa stoga reaguju tek kada se nađu u situaciji krize i s' obzirom na to da su nespremna, vrlo često nastupa *katastrofa*. Najvažnije u kriznim situacijama jeste održati poslovni kontinuitet preduzeća. To zahtevaju i očekuju svi: kupci, dobavljači, zaposleni, nadležni organi i društvo u celini.

Proces kriznog menadžmenta ima sledeće faze:

- Definisanje okruženja
- Identifikacija rizika
- Analiza rizika
- Evaluacija rizika
- Tretman rizika

Krizni menadžer mora obezbediti detaljan plan kriznog menadžmeta koji će omogućiti odgovor na uočene rizike. Proces planiranja mora precizirati aktivnosti koje će se pojaviti, kako će naponi biti organizovani, koji će resursi biti zahtevani, kao i sadržaj, uslove i pretpostavke koji utiču na donošenje odluka. Rezultat planiranja rizika je plan kriznog menadžmenta. To je formalni dokument, u pisanoj formi, koji se kod događaja, mahom onih većih, često zahteva od strane zakona. On se odnosi na rukovođenje rizicima i preciziranje zahteva, uloga i odgovornosti za primenu.

Sadržaj plana kriznog menadžmenta:

Program:

- Tip, namera, ciljevi i objekti događaja
- Datum, raspored, mesto i očekivan broj prisutnih
- Opis elemenata i aktivnosti događaja
- Organizacije uključene u događaj, uključujući vlasti, sponzore, dobavljače
- Specifičnosti vezane za ovaj događaj

Organizacija i vlast:

- Zahtevi i objekti kriznog menadžmenta određenog događaja
- Odgovornosti i struktura vlasti, uključujući i to ko obavlja funkciju kriznog menadžmenta i kako će odgovornosti biti podeljene
- Raspoloživi resursi i njihovi izvori: vreme, novac, personal, informacije

Sistem procene rizika:

- Procedure i tehnike za identifikovanje rizika

- Procedure i tehnike za analizu rizika
- Procedure za utvrđivanje prioritetnosti rizika
- Personal koji je uključen u procenu rizika
- Vreme i raspored aktivnosti procene rizika
- Resursi koji se zahtevaju za procenu rizika

Sistem odgovora:

- Procedure i protokoli za razvoj planova upravljanja rizicima
- Procedure za utvrđivanje indikatora rizika
- Procedure za određivanje odgovornosti za rukovođenje rizikom
- Resursi zahtevani za odgovor na rizik

Sistem praćenja rizika:

- Procedure i tehnike za praćenje statusa rizika
- Vreme i raspored praćenja rizika
- Personal uključen u aktivnosti praćenja rizika
- Procedure za razvoj planova upravljanja rizicima
- Procedure za procenu i odgovor funkcija planiranja
- Resursi zahtevani za praćenje rizika

Informativni sistem kriznog menadžmenta:

- Procedure za dokumentovanje rezultata procene rizika, planova i aktivnosti odgovora, praćenja i kontrole funkcija i izvođenje zaključaka
- Zapisivanje zahteva, odgovornosti i uključivanje rasporeda
- Procedure i tehnike za komuniciranje aktivnosti, akcija i odgovora
- Sistemi formata i baze podataka za dokumentaciju i izveštavanje
- Resursi zahtevani za dokumentaciju i izveštavanje aktivnosti rizika³⁷

Osiguravači smatraju da je od presudne važnosti dobra politika kriznog menadžmenta. Bez plana, koji kreira sama politika kriznog menadžmenta teško je dobiti osiguranje. Jedan takav plan treba da sadrži:

- Kontrolnu listu procene rizika događaja
 - Polisu bezbednosnih standarda, koja treba da bude tretirana kao ugovorna obaveza prenosa rizika na dobavljače
 - Druge metode prenosa rizika (*bezopasni dogovori*- koji rizik efikasno prebacuju sa producenta na dobavljača i klijente, kada pomenuti prihvataju klauzulu da snose rizik; *dodatni imenovani osiguranici*-koji imaju dodatne polise itd.)
- Ovaj plan predstavlja osnovu za kontaktiranje osiguravač

³⁷ Rutherford Silvers J. - "Risk management for Meetings and Events", Elsevier, 2008.

5.3. Osiguranje kao uslov realizovanja događaja

Pokrivenost osiguranjem nekog događaja je kupovina plaćanja eventualnih gubitaka (personala i opreme, šteta opreme, izloženost finansijskom riziku...) koje producerska kompanija sebi ne bi mogla priuštiti, a koje će pokriti osiguravačka kompanija. Odnosno, osiguranje je transfer odgovornosti sa jedne strane na drugu.

Princip kojim se producerske kompanije moraju voditi pri uzimanju osiguranja je da se uzima ono što se po zakonu zahteva. Pokrivenost događaja osiguranjem zakonska je obaveza i uslov za organizovanje istog. Ujedno, važna stavka je i šta je finansijski razborito. Treba biti štedljivi potrošač.

Smatra se da je krizni menadžment jednostavna kupovina dovoljno osiguranja da bi se pokrili potencijalni rizici. Međutim, industrija osiguranja može često biti nevoljna da prihvati da osigurava u oblasti događaja, iz razloga nerazumevanja u potpunosti svih potencijalnih izloženosti rizicima. Čak i u slučaju potpisivanja prihvatanja pokrivanja rizika, osiguranje se ne odnosi na sve rizike. To bi bilo preskupo i za osiguravajuću kuću.

Kada producerska kompanija odlučuje da li da ostavi rizik i plati sopstvenim sredstvima ili da prebaci rizik, kupovinom osiguranja, preferira se sledeći princip:

- Male posledice/mala učestalost: ostaviti ga – rizik koji se može priuštiti
- Male posledice/velika učestalost: ostaviti ga – troškovi se mogu predvideti
- Velike posledice/mala učestalost: prebaciti ga – troškovi isuviše veliki
- Velike posledice/velika učestalost: izbeći - ne biti u ovom poslu (prebaciti jedino ako se posao ne može izbeći, ali će osiguranje biti izuzetno skupo)³⁸

Kada osiguravajuća kompanija odlučuje da li da prihvati da osigura događaj neke producerske kompanije, osnovna stvar je da se uveri u činjenicu da kompanija odnosno događaj nije visoko rizičan. U cilju toga, postoji lista zahteva na koje kompanija mora biti spremna da odgovori. Ovi zahtevi se odnose na informacije o zaposlenima u kompaniji, kao i o samoj kompaniji, njenim dosadašnjim iskustvima i događajima koji tek slede i koji se i trebaju osigurati. Lista zahteva obuhvata sledeće stavke:

- Ispunjen upitnik o osiguranju i prijava
- Iskustva sa tužbama prethodnih 5 godina
- Brošure i reklamni materijal
- Opis svih poslovnih aktivnosti
- Profil klijenata
- Procedura održavanja
- Listing automobila
- Spisak vrednosti zgrada, opreme, sadržaja, vrednosnih papira (deonica)
- Dokumentacija o prekidima poslovanja

³⁸*“Risk management for Meetings and Events” - Rutherford Silvers J., Elsevier, 2008.*

- Inženjerska inspekcija
- Profesionalna pozadina svog osoblja
- Članstvo u profesionalnim asocijacijama
- Izjava o ciljevima kriznog menadžmenta
- Izjava o ciljevima zdravlja i sigurnosti
- Bezbednosni standardi, procedure i programi
- Osiguranje i uputstva kriznog menadžmenta
- Uputstva prevencije gubitka
- Standardi, procedure i programi okruženja
- Uputstva rukovanja opasnim materijalima
- Planovi, izvori i treninzi odgovora na krizu
- Biznis plan oporavka
- Medicinski plan i oprema u hitnim slučajevima
- Kopije ugovora i sporazuma koji dokumentuju transfer rizika na drugu stranu.³⁹

Kada se sakupe ove informacije, kontaktira se broker, koji predstavlja više osiguravajućih kuća (ekskluzivni agenti rade samo za jednu). On potom razmatra tržište u cilju odabira osiguravajuće kompanije koja bi bila najbolji osiguravač.

Uobičajeno je da producerska kompanija osiguranjem pokrije sve događaje koje organizuje na godišnjem nivou, pogotovo ukoliko se radi o sličnim tipovima događaja.

Postoji na stotine osiguravačkih proizvoda, koji stoje na raspolaganju producerskim kompanijama. Industrija osiguranja se razvila do najsitnijih detalja. Danas postoje specijalizovane osiguravajuće kompanije koje pokrivaju samo određenu oblast, npr. produkciju događaja. Za ovu oblast postoji čitav dijapazon osiguranja, kao što su: osiguranje u slučaju otkaza događaja, otkaza nekog posebnog nastupa, lošeg vremena (izrazito niska/visoka temperatura, jak vetar, gromovi...) itd.

Preduzeća se suočavaju sa dve osnovne teškoće. Prva je da je potpuno izbegavanje rizika apsolutno nemoguće. Čak i kod organizacija koje svoje postojanje i baziraju na bazi kriznog menadžmenta, kao što su policija ili vojska. A drugu teškoću predstavljaju troškovi povezani sa teorijskim apsolutnim izbegavanjem rizika. Potražnja za datim turističkim proizvodom, postavlja limit na njegove troškove. Pod ovim okolnostima, važno je analizirati negativne događaje iz svakog ugla, u cilju sistematskog identifikovanja kritičnih faktora i njihovog uzimanja u obzir pri formiranju strategijskih orijentacija.

Osiguravačku ponudu treba shvatiti kao proizvode koji se kupuju. Prodavci osiguranja imaju veštinu isticanja svega lošeg što bi moglo da se desi. Potrebno je biti štedljivi potrošač i kupiti šta je zaista potrebno.

³⁹ Matthews D. - "Special Event Production", Elsevier's science, Burlington, 2008.

6. KRIZNO KOMUNICIRANJE U TURIZMU

Smatra se da je pravilno komuniciranje za vreme krizne situacije ključno za uspešno upravljanje krizom. Potrebne su strategije komuniciranja upravljanja kriznim situacijama kako bi se zadržalo poverenje putnika i turističke industrije i kako bi se uticaj krizne situacije na destinaciju sveo na najmanju moguću meru.

6.1. Tipovi komuniciranja u kontekstu negativnih događaja

Cilj komuniciranja je distribuiranje informacija sa ciljem da se utiče na ponašanje potrošača, mišljenja i očekivanja. Komuniciranje u krizi podrazumeva dvosmeran proces komunikacije:

- Dobijanje i
- Davanje informacija

Proces dobijanja i davanja informacija se odnosi na informisanje o kompletnom događaju, kao i aktivnostima, akcijama i rezultatima kriznog menadžmenta. Adekvatne komunikacijske procedure i metode treba da budu uključene od početka, od strane organizacije događaja, da bi se uverilo da je od starta prava informacija stizala do, i primana od pravih ljudi, odnosno na pravo mesto, u pravo vreme. Efikasna komunikacija treba da obuhvati podatke koji pomažu da se predvidi i pripremi za rizik i dobiju informacije o riziku pre, a ne nakon što se nešto desi.

U kontekstu negativnih događaja, postoje dva osnovna tipa komunikacije:

- Komuniciranje rizikom
- Krizno komuniciranje⁴⁰

Komuniciranje rizikom je aktuelno pre pojave krize, dok se krizno komuniciranje primenjuje nakon pojave krize.

Komuniciranje rizikom predstavlja dugotrajan pristup sa ciljem izgradnje poverenja i razumevanje konteksta rizika. Doprinosi tome da se rizik uzme u obzir. S' obzirom na to da se odvija u fazi pre pojave negativnog događaja, komuniciranje rizikom ima preventivnu ulogu. Upotrebljava se sa ciljem da se izbegne događaj ili, pak, da se njegove posledice smanje. Turistima koji ne pridaju važnost potencijalnim rizicima trebalo bi objasniti rizike i opasnosti, dok ih sa druge strane treba ohrabriti da preuzmu odgovornost.

Krizno komuniciranje biće detaljnije opisano u poglavlju koje sledi.

⁴⁰ Glaesser, D–“Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.

6.2. Krizno komuniciranje

Krizno komuniciranje, počinje iznenada. Opisuje pokušaje, nakon pojave krize, da se minimiziraju posledice instrumentima komunikacije.

Krizno komuniciranje je forma komuniciranja koje je zavisno od negativnih događaja koji se pojavljuju. Ima defanzivan karakter. Ono je prouzrokovano događajem, ne zavisno od toga da li je organizacija spremna za krizu ili ne.

Krizno komuniciranje se razlikuje od komuniciranja rizikom zbog pojačanih zahteva za kvalitativnim i kvantitativnim zahtevima. Kvantitativni zahtevi sa jedne strane rastu iz razloga povećane potrebe za informacijama, onih koji se interesuju za organizaciju, dok sa druge strane raste i broj onih koji se interesuju. Kvalitativni zahtevi se ogledaju u posebnoj pažnji koja se upućuje organizaciji, što zahteva logično, precizno i kontradiktorno – slobodno komuniciranje. Ovo saznanje o određenim kvantitativnim i kvalitativnim zahtevima može da pomogne da organizacija bude spremna.

Svetska turistička organizacija (WTO), postavila je najvažnije aspekte strategije komuniciranja

1. Komunikacija
2. Promocija
3. Sigurnost i osiguranje
4. Istraživanje tržišta⁴¹

Ove tehnike se primenjuju u svim fazama, pre krize, za vreme krize i nakon krize. U svim etapama 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. Kredibilitet je izuzetno važan da bi se kriza prebrodila i stoga se uvek mora govoriti istina.

Krize se ne mogu rešiti bez stalne saradnje među partnerima u svim fazama sprovođenja promotivnih aktivnosti. Saradnja je nužna i u području sigurnosti između javnog sektora i privatnih preduzeća.

WTO preporučuje da odgovarajuće mere treba preduzeti:

1. **Pre krize:** za efikasnu reakciju potrebno je uvek biti spreman,
2. **Tokom aktuelnih problema:** neophodno je minimizirati negativne posledice krize,
3. **Po završetku krize:** preduzimaju se akcije da se vrati poverenje u organizaciju.

⁴¹ www.wto.com

Za prevazilaženje kriznih situacija važno je da svaki poslovni subjekt i sve organizacije u turizmu u skladu sa važećim zakonodavstvom deluju u stvaranju sigurne destinacije. Potrebno je da privatni i javni sektor usklade sve aktivnosti i kroz njih postupaju preventivno i korektivno, na sledeći način:

- Vlada je obavezna pomoći posetiocima koji su postali žrtve u uslovima nesigurnosti i rizika,
- Turistička mesta i turistički objekti moraju imati odgovarajuću zaštitu,
- Osoblje zaposleno u turističkim objektima mora biti obučeno za suočavanje sa kriznim situacijama, kako bi turistima pružili sve potrebne informacije i odgovarajuću pomoć,
- Javni i privatni sektor moraju definisati i preuzeti odgovornost u svom području kompetentnosti,
- Potrebno je prihvatiti standarde za sigurnost i zaštitu turističkih mesta i objekata u cilju zaštite potrošača u turizmu i sprovoditi te standarde u pogledu: sigurnosti hrane, higijensko-sanitarnih zahteve, prevencije požara, zaštite okoline, prevencije ilegalnih radnji, nasilja i dr.,
- Potrebno je kreirati menadžment koji će upravljati rizikom u selektivnom turizmu (avanturistički, sportski itd),
- Obavezno je postojanje sistema prikupljanja i analiziranja informacija o turističkoj sigurnosti i zaštiti, uključujući i informacije o zdravlju, podatke o geografskoj distribuciji i broju žrtava, kao i informacije koje se odnose na karakteristike destinacije,
- Postojanje službi za hitne slučajeve koje stoje na raspolaganju posetiocima za vreme problema ili u hitnim slučajevima, uključujući: intervenciju na licu mesta (telefonske linije za pomoć, prva pomoć, hitna služba, policija), službe za strance (pristup konzulatima i diplomatskim predstavnicima), pomoć na putovanju, službe za osiguranje, zaštitu potrošača, državne mere za nadoknadu štete (posebno u slučaju terorizmu), službe koje osiguravaju turistima povratak u zemlju,
- Osiguranje odgovarajuće dokumentacije i informacija o sigurnosti turizma za javnost, kako za one koji idu na putovanje u inostranstvo, tako i za one koji dolaze u zemlju. Informacije obuhvataju:
 - osnovne odredbe o sigurnosti turizma
 - pozitivnu praksu u područjima turističkog transporta (aerodromi, autobuske železničke stanice i dr. putnički terminali)
 - upozorenja koja obuhvataju moguće pretnje u turističkim destinacijama i sadržajima
 - moguće zdravstvene opasnosti i sredstva samozaštite
 - usluge koje su turistima na raspolaganju.⁴²

Nikada ne treba potcenjivati moguću štetu koju krizna situacija može da nanese turizmu. Najbolji način da se uticaj krizne situacije svede na najmanju moguću meru je pripremiti se dobro.

⁴² www.wto.com

6.2.1. Komuniciranje pre krize

1. Organizovanje komunikacijske strategije

- Pripremiti plan za upravljanje kriznom situacijom
- Imenovati portparola
- Osnovati odeljenje za medije i komunikacije
- Redovno komunicirati sa medijima
- Uvažavati lokalne medije
- Sprovesti obuku portparola o pitanjima sigurnosti i bezbednosti

Pripremiti plan za upravljanje kriznom situacijom

Kriza može da poprimi mnoštvo oblika, tako da planiranje treba započeti zamišljajući najgori mogući scenario. Izvršiti reviziju raspoloživih sredstava za suočavanje sa krizom. Raspodeliti odgovornosti i odrediti lanac komande pri donošenju odluka. Sakupiti listu sa glavnim kontaktima u hitnim situacijama. U proces planiranja uključiti komunalna preduzeća i privatne turističke kompanije – jedna od ključnih stvari za efikasno upravljanje kriznim situacijama je dobra saradnja. Uvežbati procedure za vreme krizne situacije i ažurirati plan na godišnjem nivou.

Imenovati portparola

Od ključnog je značaja da informisanje medija za vreme krizne situacije bude merodavno i dobro koordinisano. Zbog toga bi imenovani portparol trebalo da bude visoki zvaničnik, ali ne nužno i čelna osoba organizacije. Takođe, potrebno je imenovati i pomoćne portparole koji će se smenjivati tokom krizne situacije. Obučiti portparole na simuliranim konferencijama za štampu i tokom simulacija krizne situacije.

Osnovati odeljenje za medije i komunikacije

Kako bi bila spremna za kriznu situaciju, potrebno je da svaka turistička organizacija osnuje odeljenje za komunikaciju. Zaposleni u odeljenju bi trebalo da budu obučeni za rad sa medijima, a odeljenje bi trebalo da bude opremljeno sa kvalitetnom listom kontakata lokalnih i međunarodnih medija, nekoliko telefonskih linija, faksovima koji mogu istovremeno da šalju vesti na veliki broj lokacija ili sa kompjuterskim programom za masovno slanje elektronske pošte preko kojeg je za kratko vreme moguće stupiti u kontakt sa medijima, kao i sa osnovnim podacima o organizaciji – uključujući mape, fotografije iz arhive, statističke podatke o prispelim gostima i činjenična stanja o ranijim kriznim situacijama. Ako je moguće, ove osnovne informacije bi trebale biti dostupne na zasebnom delu internet prezentacije posvećenom medijima.

Redovno komunicirati sa medijima

Potrebne su godine da bi se izgradila dobra reputacija, tako da je bitno što češće komunicirati sa medijima, kako u dobrim tako i u lošim vremenima. Politika komunikacije bi trebalo da se zasniva na iskrenosti i jasnoći. Sa kriznom situacijom se može suočiti uz određeni kredibilitet, ako je uloženi trud da se ostvare dobri kontakti

sa medijima tako što su im se pružale informacije o novostima na destinaciji, ako se bez odlaganja odgovaralo na njihova pitanja i ako se uspostavilo prijateljstvo sa novinarima tokom putovanja organizovanih za upoznavanja sa stranim novinarima.

Uvažavati lokalne medije

Za međunarodne medije primarni izvor informacija su lokalne novine i izveštaji lokalnih televizijskih i radio stanica. Za vreme krizne situacije izveštaji lokalnih novina mogu u trenutku da se prenose na globalnom nivou. Tako da iako su mediji sa tržišta koja donose najviše posla primarni cilj, ne može se priuštiti ignorisanje lokalnih novinara. Takođe, lokalni novinari će biti zainteresovani za priču o oporavku i dugo nakon što se međunarodni mediji okrenu nekoj novoj kriznoj situaciji.

Sprovesti obuku portparola o pitanjima sigurnosti i bezbednosti

Komunikaciju o bezbednosti trebalo bi voditi sa razumevanjem, a ne svođenjem na pretpostavke. Kada izbije krizna situacija, portparol bi trebalo da je u stanju da se po pitanjima bezbednosti oglašava na merodavan način i da uspostavi ravnotežu između pružanja dovoljne količine informacija a da pri tome preterano ne ističe pitanje bezbednosti. Prema rečima jednog ministra turizma iskusnog u takvim stvarima: „Na bezbednosti treba raditi, a ne samo pričati o njoj.”

2. Planiranje promocije

- Napraviti bazu podataka koja će obuhvatiti partnere u turističkoj delatnosti
- Organizovati sisteme za obaveštavanje putem elektronske pošte ili faksa
- Biti iskren i poštovati etičke principe prilikom promovisanja
- Izdvojiti budžetske rezerve za hitne slučajeve
- Izbegavati sukobe savetima za putovanja
- Poboljšati komunikaciju sa turistima po pitanju mera bezbednosti
- Ohrabriti turiste da nauče pravila o bezbednosti u ishrani

Napraviti bazu podataka koja će obuhvatiti partnere u turističkoj delatnosti

Osnovu te baze podataka bi trebalo da čine svi tur-operatori koji šalju turiste na određenu destinaciju, kao i velike turističke agencije i prevoznike kompanije sa ključnih tržišta koja donose najviše posla, ali takođe treba obuhvatiti i operatere i organizatore turističkih putovanja koji se tek probijaju, kao i lokalne hotele, prevoznike kompanije, lokalne odbore za promociju i turistička udruženja.

Organizovati sisteme za obaveštavanje putem elektronske pošte ili faksa

Komunikacioni sistemi koji služe da se stupi u kontakt sa partnerima iz baze podataka trebalo bi da budu spremni za upotrebu u kriznoj situaciji. Međutim, potrebno je započeti direktnu redovnu komunikaciju sa partnerima pre nego što nastupi krizna situacija. Ako se sa njima kontaktira samo tokom problematičnih perioda, stvoriće se loša predstava.

Biti iskren i poštovati etičke principe prilikom promovisanja

Kao i u komunikaciji, stvaranje i očuvanje kredibiliteta je od ključnog značaja u promovisanju turizma. Potrebno je izbegavati preterane hvalospeve ili neistinito predstavljanje proizvoda i poštovanje etike pri odabiru sadržine promocije ili će se samom sebi stvoriti kriza. Bahami su, na primer, nedavno ošto kritikovani od strane međunarodnih medija jer su u svom promovisanju koristili fotografije snimljene na Havajama, Sejšelimima i Floridi.

Izdvojiti budžetske rezerve za hitne slučajeve

Pri oporavku od krizne situacije novac je potreban za dodatno promovisanje i komunikaciju. Mudar rukovodilac će u poseban fond za hitne slučajeve izdvojiti budžetske rezerve za korišćenje ako nastupi krizna situacija. Važno je pokušati unapred dobiti dozvolu za korišćenje sredstava iz fonda za hitne slučajeve kako se ne bi prolazilo kroz duge birokratske procedure prilikom hitnog slučaja kada je potrebno da se odreaguje brzo i fleksibilno.

Izbegavati sukobe savetima za putovanja

Saveti za putovanja bi trebalo da se izdaju u skladu sa članom 6. Globalnog etičkog kodeksa za turizam Svetske turističke organizacije, koji glasi: „...vlade bi takve informacije trebalo da objavljuju bez nepravednog ili preteranog uticaja na turizam u zemljama domaćinima i na interese njihovih operatera.” Saveti za putovanja bi trebalo, pre izdavanja, da budu razmatrani sa vlastima zemlje domaćina i stručnjacima za turizam. Upozorenja bi trebalo da budu ograničena na određena geografska područja pre nego na celu zemlju i trebalo bi ih ukloniti čim se situacija vrati u normalu. Izbegavajte osvetoljubiv materijal sa savetima o putovanjima.

Poboljšati komunikaciju sa turistima po pitanju mera bezbednosti

Trebalo bi se potruditi da se informacije o sigurnosti i hitnim situacijama stave na raspolaganje na internet prezentaciju. Neke od najkorisnijih informacija koje bi trebalo obuhvatiti su: brojevi telefona za hitne slučajeve, kursna lista, izgled novčanica, opšta pravila ponašanja, mesta koja treba izbegavati, mesta na kojima je sigurno ostavljati prtljag, prosečne cene pri svakodnevnoj kupovini, potreba da se kriminalna dela prijave pre nego što se turista vrati kući i važnost da putnička dokumenta budu fotokopirana. Na primer, na internet prezentaciji Uprave turizma Tajlanda (Tourism Authority of Thailand – TAT) nalaze se i podaci o strogim zakonima koji za cilj imaju sprečavanje dečije prostitucije i apeluje se na posetioce da prijave incidente.

Ohrabriti turiste da nauče pravila o bezbednosti u ishrani

Svetska zdravstvena organizacija (WHO) je izdala odličnu brošuru sa savetima nazvanu „Bezbedna hrana za putnike”. Potrebno je prilagoditi ove informacije o tome kako izbeći bolesti na putu za promotivni materijal date destinacije i postaviti ih na internet prezentaciju ili postaviti link koji će zainteresovane povezati sa internet prezentacijom WHO-a: www.who.int/fsf/Documents/brochure/travellers.PDF.

3. Pregled sistema bezbednosti

- Održavati radne odnose sa ostalim vladinim odeljenjima zaduženim za sigurnost i bezbednost
- Uključiti se u definisanje bezbednosnih procedura
- Odrediti fokusnu grupu za nacionalnu sigurnost i bezbednost turista
- Sprovesti obuku lokalnog osoblja po pitanjima bezbednosti
- Osnovati turističku policiju i dežurnu telefonsku službu

Održavati radne odnose sa ostalim vladinim odeljenjima zaduženim za sigurnost i bezbednost

Odluke koje donose policija, službe za hitne intervencije, kao i ministarstva unutrašnjih poslova, zdravlja, za zaštitu potrošača, pravde, spoljnih poslova i civilne odbrane imaju velikog uticaja na rukovođenje kriznim situacijama u kojima učestvuju turisti. Osnovati radnu grupu za sigurnost i bezbednost kako bi se moglo ovim partnerima omogućiti da se redovno sastaju i da raspravljaju o turizmu. U Južnoafričkoj republici, na primer, radnu grupu za sigurnost u turizmu sačinjavaju ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, policija, odbor za turizam (SATOUR), Savet za turizam, ministarstvo spoljnih poslova i devet regionalnih turističkih odeljenja.

Uključiti se u definisanje bezbednosnih procedura

Nadležni organi u turizmu moraju da budu sigurni da su svesni svih bezbednosnih mera koje se preduzimaju a koje imaju uticaja na turističku industriju. Izvršiti pregled celokupnog lanca u turističkoj industriji – aerodromskih dolazaka, kopnenog saobraćaja, hotela, restorana, zona za kupovinu i svih turističkih lokacija. Razmotriti potrebu za pojačanim merama bezbednosti na svim lokacijama, uključujući mesta kao što su plaže i delovi predviđeni za zabavu. Cilj je da se obezbedi sigurno okruženje sa procedurama koje su što je moguće neprimetnije i koje ne ograničavaju dolazak turista.

Odrediti fokusnu grupu za nacionalnu sigurnost i bezbednost turista

Svaki nacionalni upravni organ za turizam bi trebalo da imenuje osobu koja će za pitanja sigurnosti i bezbednosti služiti kao veza sa ostalim vladinim telima, specijalizovanim službama, turističkim sektorom i službama Svetske turističke organizacije. Fokusna grupa za nacionalnu sigurnost i bezbednost turista bi trebalo da beleži osnovne činjenice o bezbednosti turista, kao što su pravila i propisi, određivanje rizika, statistički podaci o sigurnosti i incidentima. Pored toga, ova osoba bi trebalo da se pridruži Mreži za sigurnost i bezbednost Svetske turističke organizacije, gde se vrši razmena informacija sa kolegama iz celog sveta i koja postavlja informacije o sigurnosti na internet prezentaciju Svetske turističke organizacije.⁴³

⁴³ www.wto.com

Sprovesti obuku lokalnog osoblja po pitanjima bezbednosti

Nacionalni upravni organi za turizam mogu da uzmu aktivno učešće u poboljšanju sigurnosti i bezbednosti tako što će za lokalno osoblje u turizmu sponzorirati radionice koje se bave pitanjima sigurnosti, a naročito što će u okviru turističkog sektora podržavati partnerstva između privatnih i državnih preduzeća koja se bave bezbednošću, kao što je lokalna policija i radnici zaposleni u obezbeđenju hotela. Pored toga, treba pokrenuti programe buđenja svesti zajednice koji pomažu lokalnom stanovništvu da shvate vrednost koju turizam ima za njihovu zajednicu. Oni mogu da pomognu da okolina bude sigurnija za posetioce tako što će prijavljivati sumnjive aktivnosti.

Osnovati turističku policiju i dežurnu telefonsku službu

Posebne snage turističke policije, kao što postoje u Argentini, Dominikanskoj Republici, Egiptu, Grčkoj i Maleziji, su obučene da pruže pomoć na nekoliko jezika. Meksički 'zeleni anđeli' patroliraju autoputevima sa dvojezičnim ekipama. Druge zemlje imaju dežurne telefonske službe sa operaterima koji govore više jezika koje se bave hitnim slučajevima u koje su uključeni posetioči. Podaci o tome kako kontaktirati ove službe za hitne slučajeve moraju da budu na raspolaganju turistima pri njihovom dolasku.

4. Spremnost za istraživanja

- Ostvariti jake kontakte sa glavnim partnerima u privatnom sektoru
- Pratiti prijem turista u bolnicama
- Pratiti prekršaje načinjene nad turistima⁴⁴

Ostvariti jake kontakte sa glavnim partnerima u privatnom sektoru

Napraviti prikladne dogovore sa velikim hotelima, avio kompanijama i tur-operaterima o razmeni najsvežijih podataka o broju noćenja, slobodnim mestima, cenama itd. Napraviti sistem elektronske pošte ili faksa preko koga će se moći da razmenjivati podaci sa ovim glavnim partnerima.

Pratiti prijem turista u bolnicama

Podaci o prijemu turista u bolnice u periodima van krizne situacije mogu biti upotrebljeni kao referentna tačka kako bi se stekla odgovarajuća predstava o bilo kakvim budućim problemima.

Pratiti prekršaje načinjene nad turistima

Statistički podaci o prekršajima načinjenim nad turistima mogu da pomognu stručnjacima da uoče propuste u službama zaduženim za bezbednost, da poboljšaju kvalitet destinacije i mogu da pomognu da se izbegnu budući problemi koji mogu da dovedu do krizne situacije. Statistički podaci o prekršajima se takođe mogu upotrebiti kao osnovne informacije koje će obezbediti kontekst za komunikaciju u kriznoj situaciji i referentnu tačku za prikaz vraćanja u normalno stanje.

⁴⁴ www.wto.com

6.2.2. Komuniciranje za vreme krize

Prva 24 časa krizne situacije su od ključnog značaja. Nestručni odgovor na situaciju može da prouzrokuje dalje uništenje destinacije, dok odgovorno upravljanje kriznom situacijom može zapravo da poboljša odnose u turističkoj delatnosti i da pomogne da se destinacija brže oporavi.

1. Komunikacija sa borbene linije

- Biti iskren i jasan
- Ne nametati medijsku blokadu
- Organizovati medija centar
- Reagovati brzo
- Ne zaboraviti na žrtve
- Izbegavati nagađanja i kategorične tvrdnje
- Kriznu situaciju predložiti u kontekstu
- Suprotstaviti se neistinitim tvrdnjama
- Iskoristiti medijsku pažnju kako biste istakli pozitivne strane
- Staviti podatke o kriznoj situaciji na vašu internet prezentaciju
- Umrežiti se sa drugim izvorima vesti⁴⁵

Biti iskren i jasan

Kako bi se zaštitio sopstveni kredibilitet, potrebno je usvojiti politiku potpunog izveštavanja o onome što je poznato i što nije poznato. Činjenice je potrebno izneti na pristojan način. Ne pokušavati zataškati incident i ni u kom slučaju ne govoriti neistinu. Neophodno je biti siguran da će tačne činjenice o kriznoj situaciji na kraju izaći na videlo, a vesti o neistinama ili zataškavanju mogu naneti veću štetu nego sama krizna situacija.

Ne nametati medijsku blokadu

Nedostavljanje informacija medijima ne samo da će uskratiti za priliku da se sa svoje viđenje stvari, već će primorati medije da traže alternativne izvore informacija – koji često manje pažljivo biraju reči nego što bi to organizacija radila.

Organizovati medija centar

Tokom krizne situacije mediji će odmah doći u prostorije organizacije, tako da bi trebalo odvojiti prostoriju koja će se moći koristiti i koja je opremljena stolovima, telefonima i uređajima za prenos podataka. Ta prostorija se može koristiti i za upoznavanje medija sa situacijom. Ako krizna situacija nastupi na nekoj drugoj lokaciji, organizovati i tamo drugi medija centar gde će se imenovati portparola koji će biti u stalnoj komunikaciji sa štabom. Sarađivati sa službama zaduženim za bezbednost kako bi se novinarima omogućio pristup mestima sa kojih se mogu napraviti dobri snimci.

⁴⁵ www.wto.com

Reagovati brzo

Vest propušta svet u sekundi. Kako bi se imala efikasna saradnja sa medijima potrebno je da se reaguje istom brzinom kao i oni. Početi objavljivati podatke čim organizacija bude spremna da odgovori na pet ključnih pitanja: ko, šta, gde, kada i zašto? Ako neke informacije i dalje nedostaju, jednostavno reći da se još uvek ne raspolaže sa tim podacima i obećati da će se ponovo obratiti novinarima što pre bude moguće. Napraviti vremenski raspored za redovne izveštaje. Obezbediti osnovne podatke o destinaciji.

Ne zaboraviti na žrtve

Prvo saopštenje za vreme krizne situacije bi trebalo da sadrži informaciju o tome šta se radi da se pomogne žrtvama. Novosti o ekonomskim gubitcima u turističkoj industriji izgledaju kao bezosećajne kada su prisutne povrede ili gubici života. Turizam je humana grana privrede i potrebno je da prikaže saosećajnost u kriznoj situaciji. Kada su nedavno dva francuska kupača pregažena tokom policijske potere na plaži u Majamiju, direktor turističke organizacije je organizovao let za ožalošćen roditelje, lično ih je dočekaao na aerodromu i veče je proveo u bolnici sa porodicom. Njegovo lično zalaganje, a ne nemar policije, je bio centralni deo priče u jutarnjim novinama.

Izbegavati nagađanja i kategorične tvrdnje

Nagađanja o uzrocima katastrofe i o tome koga treba kriviti škode kredibilitetu. Informacije moraju da budu tačne i pouzdane, a ne uprljane pokušajima da se ohrabre ljudi. Dok je najbezbednije vreme za posetu destinaciji koju je zadesila krizna situacija verovatno odmah nakon incidenta, kategorične tvrdnje kao što je „ovde je potpuno bezbedno” mogu da imaju kontra efekat i da putnike učine sumnjičavim. Bolje je zadržati se na podacima o tome šta se preduzima kako bi se destinacija načinila sigurnijom.

Kriznu situaciju predočiti u kontekstu

Koristiti dobre mape i dosta statističkih podataka kako bi se pokazalo da je krizna situacija ograničena na određenu oblast ili da je imala uticaja samo na deo turističke industrije zemlje. Kada su zdravstveni problemi među britanskim turistima u Dominikanskoj Republici, koji su bili veoma zastupljeni u medijima, prouzrokovali krizu 1997. godine, deo strategije oporavka se sastojao da se putem statističkih podataka prikaže da se protekle godine razbolelo manje od jednog procenta od dva miliona britanskih turista. Na ovaj način je istaknuto da je stotine hiljada ljudi bezbedno posetilo Dominikansku Republiku.

Suprotstaviti se neistinitim tvrdnjama

Odvojiti vreme kako bi se kontaktirala dopisništva medija koja greše u svojim izveštajima odmah– pre nego što greške ponove ostali novinari. Primpremiti činjenice i ponuditi da se daju intervjui ili da se pomogne na drugi način. Ne treba odmah pretpostavljati da su mediji protiv. Kredibilitet održava i njihov posao i, iako novinari ne vole da ih ispravljaaju, oni cene istinu.

Iskoristiti medijsku pažnju kako bi se istakle pozitivne strane

Tokom krizne situacije postoji jedinstvena prilika da se detaljno razgovara sa novinarima o destinaciji. Postarati se da pozitivni detalji budu uključeni u novinska saopštenja, na primer: novi planovi za razvoj u turizmu, statistički podaci o napretku ili koliko je turizam bitan za zajednicu. Potražiti priče koje se odnose na ljude, kao na primer priče o lokalnom stanovništvu koje pomaže žrtvama.

Staviti podatke o kriznoj situaciji na internet prezentaciju

Internet omogućava da svaka turistička destinacija postane samostalni informativni servis. Komunicirati direktno sa potencijalnim turistima putem internet prezentacije destinacije, na taj način ističući koje su oblasti pogođene krizom a koje nisu, kao i šta se radi na tome da se kriza okonča. Biti iskren i tačan. Svakodnevno ažurirati podatke.

Umrežiti se sa drugim izvorima vesti

Trebalo bi obavestavati i ostale organizacije koje medijima pružaju podatke o kriznoj situaciji, kao što su policija, udruženja za pomoć pri katastrofama, avio prevoznici, udruženja hotela, grupe tur-operatera i Svetska turistička organizacija o reakcijama koje su usledile kako bi i one te podatke mogle da prenesu u svojim obaveštenjima. Obavestiti ove partnere kako stupiti u kontakt sa portparolom destinacije kako bi se ispravile moguće greške ili kako bi bile zatražene dodatne informacije.

2. Teške odluke vezane za promovisanje

- Komunicirati direktno sa pripadnicima turističke delatnosti
- Promeniti promotivnu poruku kako bi se istakla pitanja o bezbednosti
- Nastaviti sa promotivnim dešavanjima i sajmovima turizma
- Tražiti povećanje budžeta za promovisanje
- Započeti sa finansijskom pomoći i/ili budžetskim merama kako bi se podržale turističke kompanije⁴⁶

Komunicirati direktno sa pripadnicima turističke delatnosti

Ne dozvoliti da se glavni partneri oslanjaju na medije kako bi dobili informacije o kriznoj situaciji. Obezbediti detaljne podatke o stepenu katastrofe, šta se preduzima kako bi se pomoglo žrtvama, kako službe zadužene za bezbednost rade ne bi li okončale kriznu situaciju i šta se preduzima da se tako nešto ne ponovi. Tur-operateri iz Ujedinjenog Kraljevstva uspešno koriste konferencijske pozive za vreme krizne situacije kako bi povezali razne ljude odgovorne za bezbednost, promovisanje i politiku turizma, kako bi svi istovremeno dobili iste informacije. Najbolji način da se omogući tur-operatorima da sami procene stvarno stanje je organizovanje putovanja koja služe za upoznavanje tokom ili odmah nakon krizne situacije.

⁴⁶ www.wto.com

Promeniti promotivnu poruku kako bi se istakla pitanja o bezbednosti

Čim nastupi krizna situacija, pre nego što se obustavi promovisanje, trebalo bi promeniti poruku kako bi se odrazilo trenutno stanje i pozabavilo se pitanjima o sigurnosti destinacije. U promotivnim kampanjama bi trebalo da se istakne saosećanje sa žrtvama ili da se obezbede podaci o tome šta se radi kako bi se krizna situacija okončala. Upotrebiti oglase kako bi se mogući turisti uputili na vruću liniju ili na internet prezentaciju za detaljnije informacije. Na primer, nakon što je tanker 'Prestizh' potonuo u blizini španske obale, postavljeni su ogromni bilbordi koje je finansirao regionalni turistički savet a kojima se zahvaljivalo stanovnicima Madrida za učešće u rešavanju krize.

Nastaviti sa promotivnim dešavanjima i sajmovima turizma

Potrebno je da putnička industrija shvati da je destinacija stabilna i da neće nestati zbog krizne situacije. Najbolji način da se to pokaže je da se nastavi sa planiranim promotivnim dešavanjima. Krizna situacija će bez sumnje privući dodatnu pažnju na destinaciju tokom sajma turizma i pružiće dodatne prilike da se prenesu vesti o pozitivnom razvoju, kao i da se osveže podaci u završetku krizne situacije.

Tražiti povećanje budžeta za promovisanje

Nakon krizne situacije vlada obično posvećuje više pažnje turističkoj industriji nego što je to slučaj u normalnim okolnostima kada sve protiče glatko. Iskoristiti ovu priliku kako bi se zahtevalo povećanje budžeta za promovisanje – koje će biti potrebno kako bi se industrija oporavila i kako bi se podstakli turisti da se vrate.

Započeti sa finansijskom pomoći i/ili budžetskim merama kako bi se podržale turističke kompanije

U teškim vremenima je potrebna bliska saradnja vlade i turističke industrije kako bi se uverilo da nije došlo do štetnog gubitka proizvoda, što bi moglo da ograniči oporavak kada usledi bolji period. Privremene poreske stimulacije, subvencije, snižene aerodromske takse i besplatne vize su neke od mera koje se preduzimaju kako bi se ohrabрили tur-operatori, avio prevoznici i kompanije koje organizuju krstarenja da svoja poslovanja nastave odmah nakon krizne situacije.

3. Garantovanje bezbednosti

- Otvoriti vruću liniju
- Pratiti šta se preduzima kako bi se poboljšale sigurnost i bezbednost
- Saradnja sa službama zaduženim za bezbednost kako bi se omogućio pristup medijima
- Održavati internu komunikaciju⁴⁷

Otvoriti vruću liniju

Ako postoji dežurna telefonska služba za hitne slučajeve, ona može i da se organizuje kao vruća linija za turiste i njihove porodice tokom krizne situacije. Ako

⁴⁷ www.wto.com

dežurna telefonska služba ne postoji, mora se organizovati odmah po početku krizne situacije sa operaterima koji govore više jezika i koji su dobro upoznati sa pitanjima bezbednosti. Primer upitnika za vruću liniju se nalazi u okviru Priručnika o smanjenju prirodnih katastrofa izdatom od strane Svetske turističke organizacije. Promovisati vruću liniju na konferencijama za štampu i na internet prezentaciji destinacije.

Pratiti šta se preduzima kako bi se poboljšale sigurnost i bezbednost

Koristiti postojeće kontakte i veze koji se poseduju među agencijama kako bi organizacija bila obaveštena o tome šta službe zadužene za bezbednost preduzimaju kako bi se okončala krizna situacija i kako bi se povećala sigurnost.

Saradnja sa službama zaduženim za bezbednost kako bi se omogućio pristup medijima

Pokušati sa službama zaduženim za bezbednost organizovati, gde je to moguće, pristup medija ograničenim oblastima. Pre nekoliko godina, jedna karipska zemlja je pokušala da zabrani pristup oblasti pogođenoj uraganom. CNN je jednostavno unajmio helikopter kako bi preleteli tu oblast i napravili 'ekskluzivne' snimke opustošene oblasti. Snimci su bili još snažniji jer su bili 'zabranjeni' od strane vlasti.

Održavati internu komunikaciju

U vrelini krizne situacije često se previdi potreba za internom komunikacijom. Međutim, važno je da svo osoblje u turizmu bude obavešteno o ozbiljnosti krizne situacije i merama koje se preduzimaju da bi se ta kriza okončala. To ne samo da jača tim koji radi u turizmu, već može sprečiti širenje pogrešnih informacija.

4. Taktike brzog istraživanja

- Upoznati posetioce
- Pratiti medijske izveštaje⁴⁸

Upoznati posetioce

Poslati timove koji će ispitati ko putuje u vreme krizne situacije, odakle su došli i šta je razlog njihovog dolaska, a zatim odmah poslati povratne informacije odeljenju za promovisanje.

Pratiti medijske izveštaje

Voditi evidenciju o tome šta se štampa i objavljuje o destinaciji tokom krizne situacije i dostaviti te podatke odeljenjima za komunikaciju i promovisanje. Iako je za praćenje medija uobičajeno odgovorno odeljenje za komunikacije, tokom krizne situacije oni će biti prezauzeti i biće zahvalni na pomoći.

6.2.3. Komuniciranje nakon krize

Dok interesovanje medija brzo prelazi na sveže priče, šteta prouzrokovana kriznom situacijom može dugo vremena da ostane u mislima potencijalnih turista. Za

⁴⁸ www.wto.com

oporavak je potrebno udvostručiti napore, posebno u oblastima komunikacija i promovisanja.

1. Komunikacija u službi izgradnje imidža

- Zauzeti aktivan stav u komunikacijama
- Potražiti povoljne vesti
- Češće organizovati putovanja upoznavanja sa novinarima
- Ne zaboraviti godišnjice
- Sprečiti pravne probleme
- Napraviti odsek za vesti na internet prezentaciji destinacije
- Priključiti se globalnoj komunikacionoj kampanji za turizam⁴⁹

Zauzeti aktivan stav u komunikacijama

Promovisati korake koji se preuzimaju kako bi se turizam vratio u normalno stanje. Obavestiti novinare o planovima oporavka i vremenu potrebnom da se vidi učinak tih planova. Obezbediti mnoštvo informacija, uključujući i kopije govora, uredničke članke, mape i fotografije. Za oporavak od krizne situacije potrebno je obezbediti dodatna sredstva iz budžeta i dodatnu radnu snagu u oblasti komunikacija.

Potražiti povoljne vesti

Obezbediti vesti koje će da odraze normalnu situaciju u turističkom poslovanju, kao što su, na primer, dolazak posebnih tura ili otvaranje novih atrakcija. Cilj je da se prikaže „uobičajeno poslovanje” na destinaciji. Egipat je kao deo sopstvene strategije oporavka uspešno promovisao otkriće ili ponovno otvaranje arheoloških nalazišta. Promovisati novosti koje nisu direktno povezane sa turizmom, kao što su kulturna dešavanja, naučna otkrića, dostignuća u sportu, filmska snimanja i modni trendovi.

Češće organizovati putovanja upoznavanja sa novinarima

Pozvati novinare da dođu i da vide šta je postignuto. Osmisliti temu putovanja kako bi se pozabavilo određenim problemom koji postoji u kreiranju imidža i postarati se da se novinari tokom izleta sretnu sa lokalnim stanovništvom. Koncentrisati se na pozitivno medijsko izveštavanje kako bi se neutralisao štetan uticaj koji su u mislima potencijalnih turista prouzrokovali TV snimci za vreme krizne situacije. Odlična stvar kod ovih putovanja je što postoji dovoljno vremena da se ponaosob sprijatelji sa novinarima – koji često imaju motiv da se zanimaju za datu zemlju u narednim godinama.

Ne zaboraviti godišnjice

Mediji će se vraćati na priče o velikim kriznim situacijama u pregledima vesti na kraju godine i na ključne godišnjice – 100 dana, šest meseci, godišnjica i dvogodišnjica. Ovi datumi mogu da budu dobra prilika za komunikaciju. Očekivati ovakvu vrstu pažnje i spremi materijal i priče preko kojih će se prikazati oporavak destinacije.

⁴⁹ www.wto.com

Sprečiti pravne probleme

Ljudi koji učestvuju u međunarodnim incidentima će uticati na istrage, podnosiće tužbe i pokretaće parnice. Ako mediji u svojim izveštajima iznesu nešto o što nije tačno, napisati pismo uredniku kako bi se to ispravilo. Ako neko pokrene pravni postupak protiv, netačni medijski izveštaj može biti podnet kao dokaz i neće biti ni od kakve pomoći tvrdnje da to nije istina. Biće potreban dokaz koji pokazuje da se u to vreme demantovao određeni izveštaj.

Napraviti odsek za vesti na internet prezentaciji destinacije

Na internet prezentaciji ponuditi alternativu za izvore vesti iz masovnih medija. Ažurirati vesti na internet prezentaciji što je češće moguće i iskoristiti neograničeni prostor kojim se raspolaže kako bi se pružile detaljnije informacije. Kako bi se pokazalo da su informacije na internet prezentaciji sveže, današnji datum mora stojati na vidnom mestu. Takođe je potrebno da se internet prezentacija svakodnevno ažurira sa pozitivnim pričama koje dokazuju povratak u normalno stanje nakon krize.

Priključiti se globalnoj komunikacionoj kampanji za turizam

Svetska turistička organizacija je pripremila, kao deo 'Prve međunarodne konferencije o komunikacijama u turizmu' (Tourcom) koja je održana 2 i 3. jula 2003. godine u Madridu, globalnu kampanju kojom se promovišu pozitivni uticaji turizma. U okviru kampanje bilo je istaknuto pet osnovnih komponenti koje članice Svetske turističke organizacije mogu prilagoditi za upotrebu u sopstvenim promotivnim kampanjama i aktivnostima za buđenje svesti – slogan, logo, poster, letak i objava za javnost u trajanju od 30 sekundi. Cilj ove kampanje je da se pospeši komunikacija o prednostima turizma na lokalnom nivou i da se istovremeno zasebni turistički subjekti povežu u veću međunarodnu turističku zajednicu.

2. Fleksibilnost u promovisanju

- Osmisliti nove proizvode koji nisu toliko zastupljeni na tržištu
- Pokušati privući iskusne putnike sa posebnim interesovanjima
- Ponuditi specijalne cene
- Brzo preusmeriti svoje promovisanje na tržišta koja najviše obećavaju
- Osmisliti promovisanje na domaćem tržištu
- Češće organizovati putovanja za upoznavanje i specijalne događaje za tur-operatore
- Ozbiljno shvatiti savete za putovanja
- Poboljšati saradnju

Osmisliti nove proizvode koji nisu toliko zastupljeni na tržištu

Paketi proizvoda bi trebalo da za cilj imaju najotpornije segmente tržišta, kao što su: golf, skijanje, sportski događaji, kulturna dešavanja, medeni mesec.

Pokušati privući iskusne putnike sa posebnim interesovanjima

Manje je verovatno da će se iskusniji putnici i posetioци koji dolaze redovno uplašiti i odlučiti da više ne dolaze zbog krizne situacije. Pojedinci sa određenim

interesovanjima, bilo da je to ronjenje, planinarenje ili arheologija, će ići tamo gde je potrebno kako bi uživali u svojim hobijima.

Ponuditi specijalne cene

Ponuditi specijalne cene, umesto da se ulazi u rat cenama ili da se drastično snižavaju cene u oblastima pogođenim kriznom situacijom. Malezija i Šri Lanka su svoje specijalne ponude bazirale na vikendima i festivalima. Ključna stvar je da nije neophodno da se ponude najniže cene, već da se ponudi kvalitet za te cene.

Brzo preusmeriti svoje promovisanje na tržišta koja najviše obećavaju

Biti spreman da se promotivne kampanje preusmere na tržišta koja imaju najveći stepen elastičnosti. Obično su to izvorna tržišta najbliža domaćem, jer su putnici sa tih tržišta bolje upoznati sa destinacijom. Ali voditi računa da je potrebno izvršiti istraživanja i ne trošiti novac uzaludno na tržišta koja još uvek nisu spremna da putuju. Udružena promotivna kampanja Karipskih ostrva koja je plasirana kako bi ponovo privukla turiste iz SAD-a imala je malo uticaja, jer su Amerikanci neposredno nakon 11. Septembra bili i dalje oprezniji po pitanju putovanja u inostranstvo.

Osmisliti promovisanje na domaćem tržištu

U većim zemljama, domaći turizam može tokom perioda oporavka da nadomesti nedostatak inostranog turizma. Turistički savet Balija je nakon terorističkog bombardovanja započeo promovisanje na domaćem tržištu kako bi hoteli nastavili sa radom. Nakon 11. septembra, turisti iz Persijskog zaliva su letovali blizu svojih kuća i tako su hoteli u Dubaiju, Bahreinu i ostalim arapskim zemljama i dalje nastavili sa radom. Turistički zvaničnici bili su iznenađeni kada su shvatili da ovi turisti troše više nego turisti iz udaljenih zemalja.

Češće organizovati putovanja za upoznavanje i specijalne događaje za tur-operatore

Čim situacija to dozvoli, pozvati tur-operatore i predstavnike turističkih agencija da vide šta je urađeno na oporavku destinacije. Organizovati specijalne događaje i sastanke kako bi se stvorila prilika da se komunicira sa partnerima iz oblasti turizma i sa međunarodnom zajednicom.

Ozbiljno shvatiti savete za putovanja

Ostvariti kontakte sa vladama koje su izdale promotivni materijal koji škodi datoj destinaciji. Omogućiti redovan protok informacija o kriznoj situaciji, uključujući i detalje o tačnoj lokaciji gde se desio incident, šta se radi kako bi se ta oblast učinila sigurnijom za posetioce i gde je sigurno za turiste da putuju. Početi sa uticajima na vladu i pozvati predstavnike vlade da sami vide stanje.

Poboljšati saradnju

Krizna situacija spaja ljude u solidarnosti i saradnja je od ključnog značaja za brz oporavak. Poboljšati saradnju među savetima za promociju turizma širom zemlje i udvostručiti saradnju između državnog i privatnog sektora za potrebe marketinških

kampanja. Takođe trebalo bi istražiti i mogućnost za zajedničko promovisanje više država u regionu i plasiranje proizvoda.

3. Bezbednost za budućnost

- Proceniti bezbednosne procedure
- Poboljšati kvalitet usluga i objekata

Proceniti bezbednosne procedure

Nakon krizne situacije, potrebno je izvršiti još jedan pregled bezbednosnih sistema kako biste bili sigurni da sve funkcioniše, ali to ne bi trebalo raditi na upadljiv način koji bi doprineo stvaranju negativne predstave o destinaciji.

Poboljšati kvalitet usluga i objekata

Kvalitet možete pospešiti tako što ćete pružati povratne informacije na osnovu ispitivanja turista, nagrađivati odličan rad i tako što ćete osnovati službu za žalbe turista. Potrebno je da turisti imaju gde da se žale u slučaju da usluge ne ispunjavaju njihova očekivanja. Služba za zaštitu turista u Peruu, koja posluje pod okriljem državne komisije za zaštitu potrošača, pruža ove usluge tako što posreduje u žalbama, obezbeđujući opšte turističke informacije i analizirajući podatke o prirodi žalbi, kako bi pomogla da se istaknu delovi kojima je potrebno unapređenje.

2. Efikasna primena istraživanja

- Ispitati tržišta koja donose najviše posla o tome šta se misli o datoj destinaciji

Ispitati tržišta koja donose najviše posla o tome šta se misli o datoj destinaciji

Ispitati potencijalne turiste i putničke partnere u glavnim tržištima o spremnosti da putuju i o njihovim viđenjima ili shvatanjima destinacije. Ako se obezbede ovi podatke zvaničnicima iz oblasti promovisanja, oni će moći da osmisle kampanje kako bi popravili štetne utiske. Bitno je da se zna koja je pozicija da bi se počelo menjati viđenje stvari.⁵⁰

U ranoj fazi pojave krize, ljudima nije jasno koje je jačine, koliko će da traje i ko će sve biti pod uticajem krize. Često se dešava da ljudi koji se zateknu na licu mesta snimaju krizni događaj koji se događa i putem telefona ili mejla kontaktiraju medije koji dalje ove informacije „šalju u etar“. Na ovaj način se šire dezinformacije, pogotovo uzimajući u obzir manir medija da prenaglašavaju dramatični aspekt krize. U nekom, pak, dužem periodu, nakon krize, komuniciranje destinacije sa medijima treba da bude usmereno kao kombinacija reklamiranja i odnosa sa javnošću gde bi krajnji klijenti bili informisani o činjenici da je kriza prošla. Osim sa medijima, u ovoj fazi je važno da organizacija uspostavi saradnju i sa mrežom partnera, pre svega takozvanih subagenta koji svoje vreme i veštine koriste na uveravanje turista o bezbednosti destinacije.

⁵⁰

Globalizacija je doprinela da svaki događaj ima neograničenu publiku. Povećana mogućnost komuniciranja negativnih događaja izaziva mogućnost povećanja da se negativan događaj desi, tamo gde je publicitet veći. Ovo se odnosi na terorističke napade, pogotovo one čiji su cilj turisti. Sa druge strane, vakum u izveštavanju može završiti efektom snežne lopte, u momentu preuzimanja od strane većih medija. Treba biti svestan činjenice nemogućnosti skrivanja negativnih događaja, te neophodnosti prihvatanja odgovornosti i preuzimanja svih neophodnih mera za efikasno upravljanje rizicima.⁵¹

6.3. Uloga PR-a u kriznom komuniciranju

Krizno komuniciranje uključuje aspekt odnosa sa javnošću. Predstavlja, na neki način, funkciju javnih odnosa, čiji je cilj kreiranje pozitivne atmosfere organizacije

Ključne reči koje treba zapamtiti pri definisanju odnosa s javnošću jesu sledeće:

Namerna - odnosi sa javnošću su namerna aktivnost; njen cilj je da utiče, stekne razumevanje, pruži informaciju i ostvari povratnu spregu.

Planirana - odnosi sa javnošću su organizovana aktivnost; pronalaze se rešenja problema i smišlja logistička podrška, a ta aktivnost se odvija tokom izvesnog vremenskog perioda, ona je sistematična, zahteva istraživanje i analizu.

Aktivnost - uspešni odnosi sa javnošću zasnivaju se na stvarnoj politici organizacije i njenoj aktivnosti, bez obzira na učestalost, odnosi sa javnošću neće rezultirati dobrom voljom i podrškom ukoliko je organizacija neuviđavna prema problemima zajednice.

Javni interes - aktivnosti odnosa sa javnošću moraju biti obostrano korisni za organizaciju i javnost, lični interesi moraju da se usklade sa javnim interesima.

Dvosmerna komunikacija - odnosi sa javnošću predstavljaju više od jednosmernog širenja informativnog materijala, isto je tako važno ostvariti povratnu spregu.

Upravljačka funkcija - odnosi sa javnošću su najuspešniji kada predstavljaju integralni deo procesa odlučivanja najvišeg rukovodstva. Obuhvataju savetovanje i rešavanje problema na višim nivoima, a ne samo širenje informacija.

- Istraživanje (Research)
- Akcija (Action)
- Komunikacija (Communication)
- Evaluacija (Evaluation)

⁵¹ www.wto.com

S' obzirom da su krizne situacije idealan teren za „uspevanje“ glasina, važnost pravilnog informisanja višestruko raste u odnosu prema normalnim prilikama. Međutim, ništa manje važne nisu ni povratne informacije, koje stižu u informativne centre, jer su te povratne informacije najvažniji faktor ako se želi reagovati na netačne vesti ili nepoželjne glasine koje kruže.

Proses komunikacije, težak i u najpovoljnije vreme, prolazi kroz težak test u kriznim situacijama sa visokim stepenom neizvesnosti. U takvim situacijama, može se javiti manjak proverljivih informacija o tome šta se događa ili šta se dogodilo. To navodi ljude da aktivnije tragaju za informacijama i da, kako pokazuje istraživanje, postaju više zavisni od medija u pogledu informacija koje će zadovoljiti ljudsku želju za zatvaranjem. Krizna situacija, drugim rečima vrši veliki pritisak na organizaciju da što brže reaguje tačnim i potpunim informacijama. Način reagovanja organizacije u prva 24 časa, kažu stručnjaci, često uslovljava da li će situacija ostati na nivou „incidenta“ ili prerasti u krizu.

Krize nisu uvek neočekivane. Istraživanje Instituta za upravljanje krizama otkrilo je da je samo 14% kriza u svetu biznisa neizvesno. Preostalih 86% su krize koje ovaj Institut naziva „tinjajućim“, u kojima je organizacija svesna potencijalne pretnje poslovanju mnogo pre nego što javnost za nju sazna. Istraživanje je pokazalo i da rukovodstvo ili, u pojedinim slučajevima loše rukovodstvo, izaziva 78% kriza.

Studija Stivena Finka otkrila je da je 89% izvršnih direktora kompanija sa liste 500 najuspešnijih časopisa „Fortune“ izjavila da je poslovna kriza skoro neizbežna. Međutim, 50% njih priznalo je da nema plan upravljanja krizom.⁵²

Važne napomene za pravilno komuniciranje za vreme krize:

- neka na prvom mestu bude javnost,
- preuzeti odgovornost za rešavanje problema,
- biti pošten, ne prikivati činjenice i ne pokušavati obmanuti javnost,
- nikad ne reći „bez komentara“; istraživanje je pokazalo da 2/3 javnosti smatra da izraz „bez komentara“ skoro uvek znači da je organizacija počinila nesto loše,
- odrediti jednog portparola,
- organizovati centralni informacioni centar,
- konstantno pružati informacije,
- upoznati se sa potrebama i rokovima medija
- biti na raspolaganju
- nadzirati pokrivanje u vestima i telefonske upite
- komunicirati sa ključnim grupama javnosti.

⁵² www.wto.com

7. ZNAČAJ IMIDŽA ZA IZBOR DESTINACIJE U USLOVIMA KRIZE

Važnost imidža često je ključni faktor, uz pravilno komuniciranje, koji čini da se ublaže ili prevaziđu posledice krize. Imidž se gradi godinama. Iz ugla turista, imidž se može posmatrati na više nivoa:

- Imidž zemlje
- Imidž regije
- Imidž destinacije

7.1. Percepcija rizika pri izboru destinacije od strane turista

Na percepciju rizika od strane turista deluju negativni događaji koji su se desili, a koje turisti uzimaju u obzir pri izboru destinacije. Percepcija rizika od strane turista zavisi od:

- Kvantitativnih faktora rizika
- Kvalitativnih faktora rizika
- Individualnih potrošačkih determinanti

Kao još jednu, posebnu kategoriju od koje je zavisna percepcija rizika mogu se navesti: kriminal i terorističke radnje.

Kvantitativnim faktorima rizika se smatraju kako verovatnoća, tako i veličina štete. Oba faktora su podložna percepciji turista.

U zavisnosti od broja kvalitativnih karakteristika vrši se procena rizika. Među njima je i činjenica da je volonterski (svestan) preuzet rizik manje tragičan nego nametnut. Između ostalog turisti moraju imati priliku da odluče da li će ga prihvatiti. Često i ukoliko im je saopšten, nije na pravi način, ne jasno i detaljno. Jer obično turisti preferiraju da izbegnu rizične odluke.

Što se tiče individualnih faktora rizika, percepcija rizika zavisi od velikog broja determinanti. Sa jedne strane variraju u zavisnosti od demografskih karakteristika kao što su: godine, pol i obrazovanje. Sa druge strane, postoje oscilacije od edukativnih do statusnih težnji za putovanjima.

Rizik vezan za potrošača u procesu donošenja odluke za putovanjem se odnosi na ekonomski i socijalni rizik. Samo neki rizici bivaju uzeti u obzir, dok oni najvažniji ne budu. Lični faktori utiču na percepciju koja dovodi do procene subjektivnog rizika i deskriptivnog modela koji je korišćen kao baza. Obično ide iza objektivnih faktora i posledica.

Mnoge greške se prave u procesu percepcije rizika, a pri izboru destinacije, iz razloga pogrešnog razumevanja samog rizika. Ovo potvrđuje i slučaj koji se desio nakon 11.09.2001. Uzaludni su bili pokušaji mnogih zvaničnika i političara da ubede turiste da je letenje avionom sigurno. Stručnjaci avio saobraćaja pokušavali su da koriste objektivne načine u procesu procene rizika. Koristili su se statistikom, koja je bila na strani avio kompanija, govoreći o tome koliko je višestruko manja šansa stradanja u avionu, nego npr. u automobilu, u prilog čemu svedoči tabela:

Tabela br. 13, Statistika poginulih u određenim vrstama nezgoda 1998. godine u Americi⁵³

Tip nesreće	Broj na koji dolazi jedan mrtav
Automobilске nesreće	6212
Vazdušni saobraćaj	390532
Vodeni saobraćaj	390532
Železnički saobraćaj	524753
Tip nesreće – od pada ili udara	Broj na koji dolazi jedan mrtav
Pad sa stepenica	194563
Pad ili neka vrsta klizanja	365200
Pad nekog objekta	373787
Za vreme sporta	394523
Udar struje	493153

Međutim, turisti ne prihvataju ove brojke. Oni ih prihvataju u svojoj subjektivnoj formi. U tom momentu za njih je vožnja avionom predstavljala veću opasnost od vožnje autom.

Još jedan primer koji govori u prilog ovakvom načinu percepcije rizika od strane turista se odnosi na ajkule i kokosov orah. Naime, veliki broj ljudi ima strah od ajkula. Plivači i surferi su posebno izloženi ajkulama. Organizatori Olimpijskih Igara u Sidneju 2000. godine posebnu pažnju su posvetili zaštiti ovih sportista. Sa druge strane, kokos turisti percipiraju kao simbol egzotičnih plaža, te ne gaje nikakav strah od njih. Međutim, percipirani rizik nije u skladu sa realnošću. Svake godine oko 150 ljudi strada od pada kokosovog oraha, dok je broj onih koje napada ajkula iznosi oko 80, od kojih njih 10 – 20 završava smrću. Pojedine osiguravajuće kuće iskoristile su ove dragocene informacije, te su sprovele reklamnu kampanju među turistima, savetujući ih da ne kampuju ispod drveta kokosovog oraha, ali i da bi bilo poželjno da poseduju osiguranje u slučaju pada kokosovog oraha, kao i u slučaju napada ajkule.⁵⁴

Dobro organizovan krizni menadžment mora shvatiti ovakav mehanizam percepcije rizika od strane turista i uzeti ih u obzir. Razumevanje percepcije rizika turista je prvi korak uspešnog kriznog menadžmenta.

⁵³Glaesser, D.-“Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.

⁵⁴Glaesser, D.-“Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.

7.2. Imidž regije

Ukoliko se analizira neka destinacija, pogotovo ona čiji imidž nije toliko formiran, imidž celokupne regije je izuzetno važan. Neke destinacije se gotovo uvek i shvataju kroz prizmu imidža regije. Iz tog razloga, često negativni uticaji iz okruženja bivaju pripisani i vezivani i za posmatranu destinaciju iako oni ni ne utiču na nju. Iz toga je razvijena teorija da zemlje određene regije, koja obuhvata više zemalja, mogu biti dvostruko zahvaćeni negativnim efektima:

- Zemlja je direktno pogođena negativnim efektima, ovo se odnosi na uključenost u konflikte kao i na lokaciju događaja
- Zemlja je zahvaćena **spill-over** efektom negativnih uticaja⁵⁵

U drugom slučaju, iznenađenje je daleko veće, što upućuje na odgovornost zaposlenih tj. na njihovu nesvesnost da se njihova zemlja percipira od strane turista u kontekstu istog imidža kao i destinacije iz regije zahvaćene direktno negativnim posledicama. Direktna uključenost zavisi od stepena uključenosti koji ustvari percipira turista, a za šta su najzaslužnije reportaže u zemlji potrošača i javno mišljenje koje preovladava.

Zato je potrebno postići diferencijaciju samo-imidža koji se razlikuju od eksternih uticaja. Mansfeld je 1995. godine sproveo više analiza i ustanovio da negativni imidž regije Srednji Istok zapravo vuče korene od arapsko-izraelskog konflikta, mahom od 1967. do 1992. Uporedo sa tim posmatrao je različite efekte na zemlje u regionu, uzimajući u obzir stepen njihove uključenosti u konflikte. Jedan od rezultata analize bio je zaključak da Grčka, Turska i Kipar, iako pripadaju regiji, bili su pod uticajem jedino kada su ti konflikti izazvali internacionalne krize i generalne probleme, kao što je porast troškova transporta. Inače, ove zemlje su bile pošteđene efekata, a ne retko su i profitirale od ovih konflikata. Ovo se objašnjava dobro razvijenim imidžima ove tri zemlje koje su razvile imun sistem na efekat spill-over.

Kao primer nedovoljno formiranog imidža, te generalizovanju pri shvatanju jedne destinacije, može se navesti Afrika. Ovaj kontinent se sastoji od 54 zemlje, mada se vrlo često od strane turista tretira u kontekstu jedne regije, odnosno destinacije. Mnogi turisti je klasifikuju kao opasnu destinaciju. Carter je 1988. godine analizirao zašto veliki broj turista zaobilazi Afriku kao destinaciju. Došao je do zaključka da je turisti smatraju rizičnom zbog nedostatka socijalne sigurnosti, političke nesigurnosti kao i visokog stepena inficiranosti među ljudima raznim bolestima, najviše side (u nekim zemljama i preko 20% populacije je zaraženo ovim smrtonosnim virusom).⁵⁶ Turisti nikada neće otkazati put za Francusku ili Veliku Britaniju zbog nemira na Balkanu. Evropa se ne tretira kao jedna destinacija, iz razloga izgrađenosti imidža zemalja koje se nalaze na ovom području.

⁵⁵ Glaesser, D.-“Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.

⁵⁶ Glaesser, D.-“Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.

7.3. Imidž zemlje

Imidž zemlje se gradi nezavisno od toga da li se ta zemlja uzima u obzir za posetu. Dakle, ne vezano samo za turističke faktore. Slika o nekoj zemlji se formira na osnovu generalnih informacija koje se primaju svakodnevno. Radi se o svakodnevnom informisanju o političkim, socijalnim i ekonomskim događajima, kao i impresije koje se skupljaju o zemlji. Rezultat toga je ne turistička slika o zemlji.

Prema Mayerhofer-u imidž zemlje najviše formiraju sledeći faktori:

- Karakteristike populacije
- Okolina
- Kulturni aspekti
- Prepoznatljivosti zemlje (znamenitosti)
- Hrana i pića
- Poznate ličnosti
- Kompetencije zemlje kao proizvođača proizvoda i usluga
- Reprezentativni proizvodi zemlje⁵⁷

Takođe, imidž zemlje se formira i u zavisnosti od političkog sistema i odnosa sa drugim nacijama. Tako, na primer, Irak nije omiljena destinacija Američkim turistima, a Hrvatska slovenačkim turistima.

Kompanije i proizvodi jedne zemlje oduvek su koristile dobar imidž zemlje iz koje potiču. Najpoznatiji slučaj toga su aviokompanije. Međutim, slučaj **Swissair**-a je primer kako transfer imidža može da se izvrši i u drugom pravcu, te negativne karakteristike proizvoda prouzrokuju negativne posledice na imidž zemlje. Švajcarska je oduvek bila sinonim za blagostanje, sigurnost, pouzdanost, kvalitet i otvorenost ka svetu. Swissair je predstavljao ponos Švajcarske, njen najstabilniji proizvod, koristeći nacionalne boje i obeležja na svojim avionima. Beli krst na crvenoj pozadini kao simbol vrednosti, bio je prenošen čitavim svetom. Međutim, sve veća konkurencija dovela je do kraha ovu preambicioznu aviokompaniju 2001. godine. Ono što je oduvek bilo korist pretvorilo se u hendikep sa velikim, štetnim posledicama na turizam Švajcarske i zemlju u celosti, tačnije svih onih koji su marketing i profit pravili na vrednostima Švajcarske.

7.4. Imidž destinacije

Destinacijom se smatra krajnji cilj ka kom su se uputili turisti. Za turistu, destinacija može biti država ili, čak, ceo kontinent. Destinacijom se smatra i projekat svetske turističke organizacije, Putevima Svile, koji obuhvata 15 zemalja afričkog kontinenta odnosno 12.000 kilometara. Takođe, regije ili, čak, individualni hoteli mogu biti smatrani destinacijom

⁵⁷ Glaesser, D.- "Crisis Management in the Tourism Industry", Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.

Imidž destinacije je najvažniji za izbor turiste, odnosno njegovu odluku da se odluči za određenu destinaciju. Turista odlučuje šta je za njega destinacija, da li jedan resort ili, pak, cela regija. Ukoliko se regija posmatra kao destinacija od strane turiste, ona obuhvata nekoliko zemalja, tako da poseduje više komparativnih prednosti, čija diferencijacija treba da se napravi i u normalnim uslovima, ne samo u uslovima krize

Ono što je važno u ovom kontekstu jeste činjenica da različiti segmenti turističke tražnje za određenom destinacijom različito reaguju u procesu odlučivanja posete određenoj destinaciji uslovima krize. Kao primer se može navesti Izrael. Na teritoriji ove zemlje izvršeno je više terorističkih napada 1996. godine, što je izazvalo smanjenje međunarodnih dolazaka. Međutim, efekat je bio znatno izraženiji u sferi paketa, koji su se odnosili na odmor u izraelskim letovalištima, koje su manje prepoznatljiv brend Izraela, nego kod kružnih putovanja, hodočasničkih tura i kulturnih putovanja, kod kojih jedva da je bilo otkazivanja, a koje predstavljaju osnovnu ponudu ove zemlje. Dakle, turisti koji posećuju određenu destinaciju radi ponude koja predstavlja osnovne prednosti te destinacije će daleko više zanemariti postojanje potencijalne krize od turista koji tu istu destinaciju posećuju radi ponude, koja se smatra dodatnom u okviru te destinacije.

7.5. Značaj imidža u kiznoj situaciji

Imidž, odnosno, reputacija ima izuzetno veliki značaj za kompaniju i u normalnim uslovima, dok u uslovima krize još više dolazi do izražaja. Imidž nije nešto fiksno. On se gradi postepeno. To je rezultat aktivnosti iz prošlosti date organizacije. Ukoliko su te aktivnosti bile od poverenja, stiće se pozitivna reputacija. Ovaj kredibilitet je važna imovina. U kriznim situacijama, imidž može kao ni jedan drugi faktor smanjiti nesigurnost i upotpuniti komunikacijske aktivnosti poverenjem. Ukoliko organizaciji nedostaje kredibilitet u različitim sferama aktivnosti, predlozi i promene neće imati koristi.

Kao primer važnosti imidža Dirk Glaeser navodi slučaj sa Španijom, u kojoj već godinama baskijska separatistička grupa ETA raznim napadima, pre svega bombaškim, pokušava da poljulja i smanji društveni dohodak od turizma, koji u ovoj zemlji čini čak 12% celokupnog društvenog dohotka. Početkom ovog veka, ETA je pojačala svoje terorističke aktivnosti i najavila niz novih, upozoravajući pri tom, potencijalne turiste drugih zemalja da ne posećuju ovu zemlju. Od tada zaista i kreće talas bombaških eksplozija u: Madridu, Valensiji, Malagi... koje su izazvale veliki broj mrtvih i povređenih. Međutim, niti je broj dolazaka stranih turista u Španiju bio smanjen, niti su turisti izrazili interesovanje za otkazivanje odmora u Španiji. Ovo se može objasniti sjajno izgrađenim imidžom Španije, klasičnoj destinaciji sa velikim brojem turista koji se vraćaju ovoj prelepoj zemlji.

Pozitivna reputacija je tip kriznog osiguranja.

8. UPRAVLJANJE RIZICIMA NA FESTIVALU EXIT

Exit je država! Tako je glasio slogan Exita 2003. godine, najvećeg muzičkog festivala u jugoistočnoj Evropi. Broj posetilaca od preko 150.000 ljudi koliko ga je posetilo te godine, opravdalo je tu tvrdnju.

8.1. Exit – fenomen uspešnog brenda

Exit je osnovan 2000. godine kao spontani izraz i deo studentskih kretanja koja su se borila za demokratiju u Srbiji. Danas se smatra jednim od vodećih evropskih festivala. Održava se svake godine, drugog četvrtka u julu i traje četiri dana. Mesto održavanja je Novi Sad, na Petrovaradinskoj tvrđavi, što je jedna od specifičnosti ovog festivala. Ambijent Petrovaradinske tvrđave sam po sebi daje neverovatnu energiju celom događaju. Našavši se na „raskrsnici“ veličanstvenog pogleda na Dunav i celu panoramu grada Novog Sada, kao i blizinu srpskog centra kulture u 20. veku – Sremskih Karlovaca i nacionalnog parka Fruška Gora, čini se da je Exit i po teritorijalnoj opredeljenosti bio „predodređen da uspe“.

Tvrđava je istorijski kulturni i umetnički centar sa velikim brojem ateljea novosadskih likovnih i primenjenih umetnika. Na tvrđavi su smešteni i Muzej grada Novog Sada, Istorijski arhiv grada novog sada, Akademija umetnosti, Astronomska opservatorija, nekoliko galerija, konjički i streličarski klub, hotel kao i mnogobrojni restorani, kafići, diskoteke. Osim sjajne atmosfere koju su osetili svi dosadašnji posetioци i učesnici Festivala, Tvrđava pruža i vrhunsku akustiku uz zadivljujuću mogućnost da centri različitih dešavanja budu sasvim blizu jedni drugih bez mešanja zvuka.⁵⁸

Za kratko vreme festival je postao globalno popularan, zahvaljujući hiljadama novinara i novinarskih kuća sa svih strana sveta uključujući New York Times, The Guardian, The Times, i vodećih TV mreža: CNN, BBC i MTV. Prenoseći nastupe svetski poznatih zvezda poput Billy Idol-a, The Prodigy-a, ljudi iz celog sveta su mogli da uživaju u, kako sami izvođači vole da kažu, najverovatnije najboljoj predstavi na svetu.

Exit festival je do sada nagrađivan više puta:

- Najbolji Svetski Festival u 2006. godini, prema Guardian magazinu
- Najbolji Evropski Festival u 2007. godini, prema Evropskoj Festivalskoj Asocijaciji
- Najbolji Evropski Festival u 2008. godini, prema magazinu Times
- Najtraženija Svetska Destinacija za juli 2008, prema Guardian magazinu

⁵⁸www.exitfest.org

- Najbolji Svetski Dens Festival, izglasan od strane 200 disk džokeja sa svih strana sveta
- U najboljih 5 svetskih muzičkih festivala u 2008. godini prema BBC-u.
- U najboljih 5 svetskih muzičkih festivala u 2009. godini prema CNN-u

8.2. EXIT – kao destinacijski imidž

Prvi Exit je održan 2000. godine. Trajao je celo leto, preko sto dana. Mesto održavanja bila je leva obala Dunava, tačnije položaj kod Filozofskog fakulteta. U početku, festival je imao političku komponentu, predstavljajući protest tadašnjoj vlasti. Slogan festivala je bio „Izlaz (Exit) iz 10 godina ludila“.

Drugi Exit se pamti po tome što se „preselio“ na desnu obalu Dunava, u istorijski deo grada. 2001. godine festival se prvi put održao na Petrovaradinskoj tvrđavi. Trajao je devet dana, a tadašnji slogan „EXIT – bučan letnji festival“ aludirao je na konačno oslobađanje od prethodne represivne vlasti i otvaranju ka svetu, nakon višegodišnje izolacije.

„Srbijo, da li si spremna za budućnost?“ bio je slogan trećeg festivala. Iako smatran lošijom kopijom festivala od prethodne godine, festival je privukao fenomenalnih 250.000 ljudi.

Organizatori su ove godine napravili velike organizacione i konceptualne promene, od kojih je najveća bila, skraćivanje trajanja festivala sa 9 na 4 dana. „Država EXIT“ bio je čuveni slogan festivala 2003. godine.

Početak petog održanog festivala po redu obeležio je skandal hapšenja četvorice organizatora za proneveru. Optužnica je, naime, glasila: „krivotvorenje papira od vrednosti u vrednosti od 12 miliona dinara“. Optuženi su da nisu prijavili sve prihode od prodatih ulaznica, odnosno da su po fakturama prikazali znatno manji broj prodatih karata. Koliki je značaj ovog festivala u Srbiji, pokazao je i taj događaj, jer je izvestan broj predsedničkih kandidata, u završnom delu „trke“ za predsednika, ovom slučaju pridao veliku važnost, u svojim kampanjama. MTV je došao po prvi put na EXIT, snimivši dokumentarac o Novom Sadu, Tvrđavi i ovom popularnom festivalu. I Britanski novinari „otkrivaju“ festival, i posvećuju mu pažnju u svojim časopisima NME i MOJO.

BBC Radio 1 prenosio je EXIT 2005. godine uživo. MTV se vratio i ove godine. Pronađeno je beživotno telo, predoziranog momka, blizu tvrđave. To je bio prvi zabeleženi smrtni slučaj u istoriji ovog festivala.

Sedmi po redu Exit, imao je 22 stejdža i preko 600 izvođača. Posetilo ga je preko 150.000 posetilaca, najviše iz Britanije i Nemačke, koji su činili 27% od ukupnog broja posetilaca.

Exit 2007. godine, održan je pod simboličnim nazivom - Exit 007, aludirajući na najvećeg heroja sa filmskog platna, Džeјms Bonda. Posetilo ga je do tada rekordnih 190.000 posetilaca, od kojih preko pola stranaca, noseći pozitivne utiske o festivalu, gradu I zemlji koju su posetili. Svesni važnosti festivala na imidž koji se formira o zemlji, vlasti se intenzivnije uključuju u priču o fenomenu exita, odlučujući se na znatnija sredstva podrške festivalu.

Deveti po redu Exit najavljen je nakon osvajanja prestižne britanske festivalske nagrade za najbolji evropski festival. Trećeg dana festivala u exit-ovom kampu, grana sa drveta, koja je pala usled snažne oluje, usmrtila je jednu osobu, i povredila još tri. Jedna osoba je uspešno operisana, dok su dve tretirane lekovima.

Deseti po redu festival, održan 2009. godine, održan je sa akcentom na ekologiju. Posetilo ga je 200.000 ljudi. Festival je otvorio još jedan kamp, poznat kao "Oficirska Plaža" ili "Petrovaradinska Ada". Jedna osoba u pokušaju da se uspe uz strme zidine Tvrdave, izgubila je život. Pomoć koju je dežurna lekarska služba pokušala uputiti, bila je uzaludna.⁵⁹

Exit je najpoznatiji brend Novog Sada i jedan od najponatijih brendova Srbije. Nekoliko smrtnih slučajeva je vezano za Exit. Žrtve ne treba zaboraviti. Ali je potrebno i istaći saosećajnost organizatora, i svih učesnika, kao i efikasnost i predusretljivost dežurnih službi u pokušaju da pomognu žrtvama i ostalim potencijalno ugroženim.

Pozitivni uticaji Exit-a su višestruki. Uz velike prihode, koje ostvare hotelijeri, vlasnici barova i drugi pružaoci ugostiteljskih usluga, kao uostalom i sam grad, uz veliki broj mladih ljudi koji dobijaju privremeno zaposlenje i šansu za zaradom, ulaganjima u infrastrukturu itd. postoji još jedan faktor, možda i najvažniji od svih prethodno pomenutih - popravljjanje imidža i gotovo novo formiranje brenda grada Novog Sada i zemlje Srbije. Zvanični statistički podaci na nivou grada, koji obuhvataju isključivo kategorisane objekte, neće pokazati realnu sliku o stvarnoj popunjenosti smeštajnih kapaciteta, te velikoj i vanpansionskoj potrošnji koja se ostvaruje. Usled velikog broja privatnog, nekategorisanog smeštaja koji se nalazi u ponudi, te postojanja Exit-ovih kampova, nemoguće je doći do realne statistike, koja bi pokazala kako niti jedan drugi događaj u gradu, niti u pokrajni može privući toliki broj posetilaca, isključujući Poljoprivredni Sajem koji se održava u maju mesecu, može se reći, čak ni približno.

Exit je 2009. godine posetilo 200.000 mladih sa svih strana sveta, od Australije do Kanade. Exit je stavio Novi Sad na turističku mapu sveta!

⁵⁹www.wikipedia.org

8.3. Upravljanje rizicima na EXIT-u

Ne postoji događaj koji sa sobom ne nosi neku opasnost. Na festivalu Exit prepoznati su brojni rizici. Oni koji se javljaju u najvećoj frekvenciji, ili pak, čije su posledice najintenzivnije su:

- Lokacija održavanja
- Droga
- Kriminal
- Gužve

Tabela br. 14, Rizik na Exit-u / Lokacija održavanja

IDENTIFIKACIJA RIZIKA	POSLEDICE RIZIKA	UČESTALOST RIZIKA	EVALUACIJA RIZIKA	TRETMAN RIZIKA
Lokacija održavanja	Katastrofalne	Verovatno	Da	Preuzeti kontrolu

1. Izvori rizika:

- Nedovoljna ograđenost prostora
- Nedovoljna kontrola oko festivalskog prostora (oko tvrđave)

2. Posledice rizika

- Povrede ili smrt

3. Opcija za tretman

- Angažovanje obezbeđenja iz organizacije Exit tima koje bi stajalo na punktovima oko cele tvrđave

4. Odgovorno lice

- Organizator

5. Resursi

- Potrebno je odvojiti sredstva iz budžeta za dodatne troškove tretmana ovog rizika
- Zahteva se pojačano angažovanje ljudskih resursa, u smislu dodatnog obezbeđenja koje bi kontrolisale pristupe tvrđavi sa svih strana
- Zahtevaju se dodatna ograđivanja i kompletna oprema koja ide sa tim

6. Karakteristike mera

- Staviti na internet prezentaciji činjenice o dosadašnjim smrtnim slučajevima
- Dodatno ograđivanje prostora

Specifičnost održavanja festivala na tvrđavi ima i loše strane. Naime, nepristupačnost terena izaziva teškoće pri ograđivanju prostora. Postavljaju se

gvozdene ograde u dužini 6 kilometara, na krajnje gornjim bedemima, celim obimom tvrđave, uz kontrolu obezbeđenja, u cilju zaštite ljudi, kao znak da je ispod praktično provalija i da ne pokušavaju preći preko njih, kao i u cilju sprečavanja eventualnih pokušaja ulazaka posetilaca (preko strmih padina) bez ulaznica, rešavaju samo deo problema. Uzimajući u obzir strukturu posetilaca, mladi, pod dejstvom alkoholnih ili narkotičkih sredstava, svake godine se dešavaju primeri pokušaja ulazaka na festival petranjujući se uz strme bedeme tvrđave. Epilog – nekoliko stradalih osoba u poslednjih par godina. Ovo upućuje na neophodnost postavljanja ograda i u donjem delu tvrđave, a što može biti upotpunjeno info pultovima, za kojima će se moći dobiti informacije, pogotovo uzimajući u obzir da je jedan deo tvrđave, gotovo pola njene širine, potpuno ne osvetljen i nepristupačan, a deo posetilaca stiže i iz tih pravaca. Uz eventualno pojačanje Mup-a, koji bi i ovde vršili kontrolu posetilaca u cilju otkrivanja narkotika, predlog može biti višestruko koristan.

Tabela br. 15, Rizik na Exit-u / Droga

IDENTIFIKACIJA RIZIKA	POSLEDICE RIZIKA	UČESTALOST RIZIKA	EVALUACIJA RIZIKA	TRETMAN RIZIKA
Droga	Značajne	Sigurno će se pojaviti	Da	Transfer na MUP

1. Izvori rizika:

- Posetioci festivala, koji krijumčare drogu u krug održavanja festivala

2. Posledice rizika

- Predoziranje, usled čega nastaju različite negativne posledice po zdravlje, sa mogućim i smrtonosnim ishodom

3. Opcija za tretman

- Angažovanje pripadnika Mup-a

4. Odgovorno lice

- Mup

5. Resursi

- Zahteva se povećanje budžeta, vezanog za deo saradnje sa Mup-om, a koji organizatori dogovaraju sa lokalnim vlastima
- Zahteva se dodatno angažovanje ljudskih resursa, tačnije pripadnika Mup-a
- Različite tehničke mere koje Mup implementira

6. Karakteristike mera

- Kontrola posetilaca od strane pripadnika Mup-a
- Informisanje o strogim kaznama u slučaju pronalaska droge
- Edukovanje svih zaposlenih

Smatra se da je droga „najosetljivija tačka“ Exit-a. Reputacija koja će teško biti promenjena. Ne samo uzimajući u obzir dosadašnju praksu, kada su članovi Mup-a imali puno posla privodeći posetioce kod kojih su nađeni narkotici, već više uzimajući u obzir trend koji prati muzičke festivale ove vrste, da su njihovi fanovi mlađe dobi, simpatizeri alkohola, teških i lakih droga. Pojačana kontrola Mup-a, na ulazima, kao i u krugu samog festivala, primenjivanje oštrih kazni, i isticanje istog na sajtu i štampanim medijima mogu doprineti smanjenju broja korisnika i preprodavaca droge. S' obzirom na činjenicu, da droga na najrazličitije načine dospeva na festival: u ambulantnim kolima, u automobilima vozača koji voze VIP goste itd. Neophodno je pronaći i uključiti i dodatne mere kontrole, u vidu detektora, obučenih pasa itd. To su samo neki od predloga. Ovaj deo dužnosti neophodno je prepustiti Mup-u.

Tabela br. 16, Rizik na Exit-u / Delikvencije

IDENTIFIKACIJA RIZIKA	POSLEDICE RIZIKA	UČESTALOST RIZIKA	EVALUACIJA RIZIKA	TRETMAN RIZIKA
Delikvencije (krađe, džeparenja, prevare)	Umerene	Sigurno će se pojaviti	Da	Upozorenja turistima

1. Izvori rizika:

- Lopovi, sitni prevaranti itd.
- Nepažnja posetilaca
- Nedovoljna informisanost o potencijalnim opasnostima

2. Posledice rizika

- Gubitak ličnih dokumenata
- Materijalni gubitci

3. Opcija za tretman

- Bolja informisanost posetilaca o potencijalnim opasnostima (putem interneta, štampanih materijala itd.)

4. Odgovorno lice

- PR

5. Resursi

- Tretman ovog rizika ne zahteva dodatno angažovanje ljudskih, niti tehničko-tehnoloških resursa, kao ni dodatno opterećenje budžeta.

6. Karakteristike mera

- Štampane informacije
- Internet prezentacija festivala

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. 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 se svake godine zabeleži veliki broj slučajeva krađa i prevara–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.

Tabela br. 17, Rizik na Exit-u / Gužve

IDENTIFIKACIJA RIZIKA	POSLEDICE RIZIKA	UČESTALOST RIZIKA	EVALUACIJA RIZIKA	TRETMAN RIZIKA
Gužve	Umerene	Verovatno	Da	Preuzeti kontrolu

1. Izvori rizika:

- Nepravovremen dolazak posetilaca na festival

2. Posledice rizika

- Povrede usled velike gužve
- Krađe
- Nezadovoljstvo propuštanjem dela ili celog performansa

3. Opcija za tretman

- Informisanje o neophodnosti pravovremenog stizanja na festival
- Raznim animacijama privoleti posetioce da ulaze ranije

4. Odgovorno lice

- PR

5. Resursi

- Tretman ovog rizika ne zahteva dodatno angažovanje ljudskih, niti tehničko-tehnoloških resursa, kao ni dodatno opterećenje budžeta.

6. Karakteristike mera

- Naglasiti neophodnost za ranijim ulaskom u krug festivala, na samim ulaznicama i vaučerima, na internet prezentaciji itd.

Ključni zadatak „attendee 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 ovih ljudi, njihovo kretanje za vreme događaja, kreira taktike za njihovo kontrolisanje i oblikovanje njihovog kretanja.

Primer: Exit 2007. godine smatran je vrlo uspešnim. Međutim, postojalo je dosta organizacijskih propusta. Učestvovala sam te godine u realizovanju festivala, tačnije na radu sa vaučerima. Stranci su dolazili sa vaučerima koji su im stigli putem interneta, svaki sa drugim kodom, a nakon provere, vaučeri bi im bili menjani za karte, važnosti sva četiri dana. Cela procedura se obavljala na ulaznim punktovima i trajala je u proseku 5 sekundi po čoveku. Prve večeri festivala se održava pompezno najavljivan nastup čuvenog Proddžija (The Prodigy). Nastup počinje tačno na vreme, striktno ograničenom satnicom, iz razloga gustog rasporeda i velikog broja izvođača, a pred ulaznim punktovima na hiljade ljudi stoji, pokušavajući da uđe. Nastaje guranje (manje povrede), nervoza, nezadovoljstvo, zbog propuštanja nastupa. Organizatori shvataju problem, te puštaju sve prisutne bez ikakve provere (koja je pre i posle toga bila izuzetno striktna) da uđu na festival u cilju toga da se ubrza ulazak. Narednih 15-tak minuta, svi koji su se našli u blizini festivala kapija prošli su bez ikakve provere, Uzevši u obzir i vreme koje je posetiocima bilo potrebno da dođu do bine na kojoj se održava nastup, posetioci su propustili deo nastupa.

Ovo nije jedini ovakav slučaj sa Exita, na kom se koju godinu pre toga usled odrona dela stepeništa na kom se nalazio veliki broj ljudi, pokušavajući da uđe, izvestan broj ljudi povredio, uključujući prelome ruku i nogu, a što nikada nije objavljeno.

Uspešnost ovog menadžmenta se oslanja na dovoljnu informisanost učesnika kako da pristupe događaju, da se ponašaju za vreme istog i da odu sa događaja. Pojedininim animacijama posetioci mogu da se privole da stižu ranije na festival: konzumacijama za pića po drastično nižim cenama, ili, pak, deljenje tokena (kojima se plaćaju pića), deljenje reklamnog materijala izvođača čiji se nastup očekuje (npr. majce, cd-ovi) i drugih propratnih sadržaja.

8.4. Ciljevi upravljanja rizicima na EXIT-u

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. Kompletna 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. Exitova 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 posedovanja 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 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 obezbeđenje. 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 premoran, nikako ne vozi automobil. Predlaže se da se obrate dežurnoj službi prve pomoći ili da se barem još par sati naspava na Exitovoj 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, odrediće stvarni uspeh događaja.

ZAKLJUČAK

Događaji spadaju u najdinamičniji deo industrije turizma. Kroz vekove su se menjali i danas, uprkos znatno savremenijim tehničkim rešenjima savremena civilizacija više je ugrožena raznim kriznim situacijama nego neke prethodne civilizacije, daleko manje tehnički razvijene. Pozitivni efekti događaja su višestruki, kako po samu destinaciju, tako i po lokalno stanovništvo.

Savremeni turizam se, pre svih, bazira na principima održivosti i bezbednosti. Održivost može biti: ekološka, socio-kulturna i ekonomska i odnosi se na razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjih turista, turističkih destinacija i svih učesnika u turizmu, uz istovremeno očuvanje i uvećavanje mogućnosti korišćenja turističkih resursa u budućnosti, bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje sopstvene potrebe.

U cilju ispunjenja zahteva i zadovoljenja sve većih težnji za sigurnošću u širem smislu (ekonomska, bezbedonosna, zdravstvena i sl.) na međunarodnoj korporativnoj sceni, preventiva od opasnosti i delovanje u slučaju krize, su prerasle u standarde.

Ne postoji događaj koji sa sobom ne nosi neki rizik iz razloga njihove velike izloženosti eksternim faktorima. Iz toga proizilazi neophodnost sagledavanja svih negativnih efekata vezanih za jedan događaj iz svakog ugla, njihovo identifikovanje i dalje pravljenje strategija odgovora na uočene rizike. Početak milenijuma obeležili su događaji koji su značajno uticali na očekivanja daljeg razvoja industrije turizma. Sa porastom neizvesnosti, intenzivna potraga za odgovorima počinje i krizni menadžment tek nedavno postaje znatno važniji deo istraživanja turizma. Turizam je oduvek uključivao elemente neizvesnosti i nesigurnosti, koji su sa distancom putovanja predstavljali faktor uzbudljivosti, koje putovanje nosi sa sobom. Međutim, teroristički napad u Njujorku 11.09.2001., Sars, Cunami na Tajlandu itd. su neki od događaja koji su kreirali psihološki link između percepcije rizika turista sa putovanjem. Ovi događaji su promenili industriju turizma i oštetili internacionalnu sliku pojedinih destinacija, koje vode ka smanjenju letova i turističkih dolazaka, i poput domino efekta, do krize u svim poslovima iz sfere turizma.

Prilikom donošenja odluka za kupovinu turističkog aranžmana turisti na prvo mesto stavljaju bezbednost destinacije, potom bezbednost samog putovanja, a tek onda slede atraktivnost lokaliteta, cena i ostali detalji. Shodno tome, tur-operateri su promenili prioritete u kriterijumima za sačinjavanje ponude: prvo se na terenu ispituju bezbednost određenih lokacija i ugostiteljskih objekata, a zatim ostali parametri u odnosu na zadate standarde. Fizička i materijalna bezbednost gosta uvek je bila jedan od ključnih kriterijuma kvaliteta turističke ponude, ali je u poslednje vreme postala turističko "biti ili ne biti".⁶⁰

⁶⁰*World Tourism Barometar, Madrid, 2007.*

Prirodne katastrofe, kao što su poplave, uragani, požari ili vulkanske erupcije, nekada nanese više štete imidžu određene destinacije nego samoj infrastrukturi. Građanski nemiri, kriminal i zaraze će naškoditi i najprivlačnijim destinacijama. Čak i ekonomski faktori, kao što je naglo kolebanje deviznog kursa, mogu da doprinesu krizi u turizmu. Svaka država treba da posmatra stepen pretnje životu i zdravlju, vlasništvu i ekonomskim interesima turista u okviru njene teritorije i treba da razvije nacionalnu strategiju o sigurnosti turizma, uključujući i prevenciju rizika kojima mogu biti izloženi turisti, u cilju toga da se zadrži poverenje putnika i turističke industrije, a uticaj krizne situacije na destinaciju svede na najmanju moguću meru. Nesumnjivo je da su pravilna komunikacija kao i pozitivan, prethodno izgrađen imidž destinacije ključni faktori u prevazilaženju krizne situacije.

Važnost jednog turističkog događaja na određenoj destinaciji se procenjuje po broju dolazaka, noćenja, potrošnji, ali sve navedeno je ništa u poređenju sa gubitkom života. Festival Exit, najveći muzički festival u jugoistočnoj Evropi, a ujedno i veliki turistički događaj, sa brojem poseta i do 200.000 za 4 dana koliko traje, najpoznatiji je brend Novog Sada. Međutim, ovaj festival prati negativan trend. Veliki broj uhapšenih iz razloga posedovanja narkotika, delikvencije, a nadasve nekoliko zabeleženih smrtnih slučajeva. Stradali su izgubili živote mahom u pokušaju da se preko strmih litica tvrđave uspu do stejdžova i zaobiđu obeležene ulaze, ili, pak, u slučaju predoziranja, a nekad i u kombinaciji. Ovi događaji stavljaju Exit na listu rizičnih događaja, te uslovljavaju njegov dalji razvoj i opstanak. Implementacija efikasnog menadžmenta rizika i kriznog menadžmenta u organizaciju ovog događaja, kao i bolja informisanost posetilaca i zaposlenih, predstavljaju ključni faktor njegove uspešnosti.

U uslovima globalnog poslovnog okruženja, dominiraju promenljivost i sa njom povezani neizvesnost i poslovni rizici (od neuspeha, nepredviđenih gubitaka, kriminalnih radnji, itd.). Potrebno je kreirati menadžment koji će upravljati rizikom. Obavezno je postojanje sistema prikupljanja i analiziranja informacija o turističkoj sigurnosti i zaštiti, uključujući i informacije o zdravlju, podatke o geografskoj distribuciji i broju žrtava, kao i informacije koje se odnose na karakteristike destinacije. Iz studija slučaja, kojih je sve više, treba izvući zaključke. Iako nijedna kriza nije ista, istraživanje novih slučajeva pomaže boljem razumevanju prirode krize i efikasnijem stvaranju strategija odgovora na krizu.

PRILOG 1.

Studija slučaja – Cunami na Puketu

Nastanak katastrofe

Tajland je zemlja koja se nalazi u južnom delu Azije. Sastoji se od kontinentalnog i ostrvskog dela. Puket je najsajjniji biser u ostrvskoj ponudi Tajlanda. Izgradivši reputaciju egzotične destinacije, sa izuzetno ljubaznim stanovništvom, a uz sve to i finansijski više nego priuštive, Puket je postao izuzetno tražena destinacija, sa preko četiri miliona turista godišnje. 26. decembra 2004. ovo ostrvo pogodio je snažan cunami. Po rečima generalnog sekretara svetske turističke organizacije Frančeska Frangialija (Francesco Frangialli) ovo je bila „najveća katastrofa ikada zabeležena u industriji turizma“.⁶¹

Turizam na Tajlandu je počeo da se razvija zahvaljujući prelepoj obali, gostoljubivom narodu, mnoštvu prirodnih, kulturnih i istorijskih vrednosti. Do 1980. godine Puket je bio poznat po ribarstvu, plantažama i riži. Međutim, skromne gostione i jeftine bungalove vremenom su zamenili luksuzni hoteli, klubovi i drugi moderni turistički objekti i sadržaji. Izgradnja aerodroma na Puketu 1976. godine, učinila je ostrvo daleko pristupačnijim. Snimanje filmova: „Čovek sa zlatnim pištoljem“ – Džejms Bonda (James Bond) 1974. godine i „Plaža“ sa Leonardom di Kaprijem (Leonardo Di Caprio) 2000. godine, fokusiranih na plaže belog peska, okean tirkizno plave boje i vodene aktivnosti, popularizovali su ovo ostrvo. Svesni očekivanja povezanih sa ovim slikama, smeštajne jedinice, i mnogi turistički servisi su izgrađeni na samim plažama.

Iako je položaj Tajlanda izložen potencijalnoj opasnosti cunamija, pre ovog događaja 2004. godine nije bilo značajnijih događaja ovakve vrste, makar ne u sećanjima sadašnjih stanovnika. 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, organizacija Geografsko-naučna Australija (Geoscience Australia) iskazalo je potrebu za sistemom upozorenja cunamija za Indijski Okean, sličan onom u Pacifičkom Centru za upozorenja. Međutim, ova ideja nije naišla na veću 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. Naime, iako objavljivanje cunamija ne bi uticalo na samu pojavu cunamija, smatra se da bi daleko veći broj života bio spašen.

⁶¹ www.wto.com

Prvi udar cunamija desio se u ranim jutarnjim satima, u 7:59, jutro nakon Božića. Mnogi stanovnici i turisti su osetili podrhtavanje zemlje. Međutim, s' obzirom na to da se nije radilo o velikom udaru, ljudi su ga izignorirali. Bez ikakvog upozorenja, u 9:30 strašni udar okeana porušio je sve pred sobom. Talasi su dostizali i do 5 metara visine, protežući se i kilometar u nizijskim delovima, rušeći sve pred sobom. Na hiljade ljudi je bilo povređeno, ostalo bez ikakvog materijalnog posjedstva. Momentalno su nestali voda, struja, a telekomunikacije su prekinute. Mobilna telefonija bila je preopterećena. Zavladao je kaos među ljudima.

Tajlandska vlada je pola godine nakon izbijanja ove katastrofe, 20.06.2005. objavila da je 5.395 ljudi stradalo, 8.457 povređeno, a 2.817 se smatralo i dalje nestalim.⁶²

Napori vlade za vreme katastrofe

Tajlandska vlada, iako bez iskustva u ovakvoj 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, mnoštva 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 pružanja medicinskih usluga.

Centar za hitne operacije je bio u gradu Puketu, glavnom gradu ostrva, koji nije bio zahvaćen cunamijem. Osnovan da centralizuje i koordinira zvaničnim odgovorima. Pokrajnsko 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 na Puket donoseći pomoć, a vraćali ljude koji su želeli što pre otići. Svi preživeli, posebno familije žrtava, su bili obezbeđeni smeštajem, vodom i hranom. Manji operativni centri su bili osnovani u drugim provincijama.

Napori vlade nakon katastrofe

Iako cunami nikada nije tretiran kao potencijalno veliki rizik, Departman za Prevenciju Katastrofe posedovao je adekvatne veštine, iskustvo i fleksibilnost u koordinaciji hitnog odgovora

Organizovana je hitna mreža vojske, policije, forenzičkih timova, i lokalnih kontakata, koji su bili mobilisani kao asistencija sa žrtvama. 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, u koordinacijskim centrima.. Dovedene su strane forenzičke ekipe. Tajlandska vlada je ugovorila mnoge

⁶² www.wikipedia.org

strane laboratorije. Od tada su održani mnogi memorijali u čast stradalih sa naglaskom donacija koje su skupljene. Vlada je puno donirala novčanim sredstvima 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. Vlada je donela seriju regulativa sa ciljem održivosti i smanjenja ranjivosti. Promene u zonskim planovima su značile da će sve buduće izgradnje morati biti na 100 metara udaljenosti sa park zonama koje bi predstavljale prirodnu barijeru između okeana i zgrada. Sve infrastrukture moraće 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. Sa posebnim poštovanjem prema prirodnom okruženju vlada je posvetila više pažnje regulaciji bespravne gradnje, nasipu i konzervaciji.

Na nivou zajednice, vlada je uvela kompenzacije, ukinula takse i obezbedila sredstva za privatna preduzeća i ugrožene porodice. Većina ih nije bila osigurana. Kralj je pozvao brokere da ne odugovlače u isplatama onih koji su bili osiguranici. 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 moljeni da se vrate, sponzorisane su posete slavni ličnosti, turističkih agenata, novinara, pravljene su razni internacionalni događaji i konvencije 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 upozorenja u Indijskom Okeanu, lokalne vlasti su takođe aktivirale lokalne sisteme u cilju obezbeđenja veće bezbednosti lokalne zajednice.

Značaj edukacije zaposlenih u turizmu o rizicima

Najpodržavanija 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 ikavog 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 indutrije 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.

Preliminarna analiza kriznog menadžmenta vlasti Tajlanda

Efikasan krizni menadžment bi trebao detaljno izanalizirati situaciju koja se dogodila na Puketu u cilju razvijanja „boljih praksi“ strategija.

Primena efikasnog kriznog menadžmenta treba da se sastoji od:

- Menadžment rizika sa pristupom „svih opasnosti“
- Pro-aktivna mreža i razvoj izvora
- Upozorenja, svesnost i obrazovanje
- Komunikacija i medija odnosi
- Otpornost i smanjivost ranjivosti⁶³

Menadžment rizika sa pristupom „svih opasnosti“

Nedostatak svesnosti, pripreme i znanja o prethodnim istorijskim događajima pre katastrofe, činili su da se mogućnost cunamija tretira kao nisko rizična pojava. Čak i da se razvoj tog dela obale Indijskog Okena proučavao i bio smatran ranjivim, niko ne bi mogao pretpostaviti da posledice i jačina mogu biti baš tako strašni. Dok su procena rizika, identifikacije opasnosti, i planiranje rizika korisni u razvijanju specifičnih opasnosti za taj region, ovo iskustvo nagoveštava da je potrebno unapređenje pristupom „svih potencijalnih opasnosti“ u cilju pripreme i otklanjanja potencijalnih rizika i opasnosti. Međutim, i sa najboljom tehnologijom i kadrom, ne mogu se predvideti sve opasnosti. U razvoju efikasnog kriznog menadžmenta, WTO predlaže planiranje zamišljanjem slučaja najgoreg mogućeg scenarija.

⁶³Laws E., Prideaux B., Chon K.-“Crisis Management in Tourism“, James Cook University, Australia, 2007.

Pro-aktivna mreža i razvoj izvora

U pripremama za potencijalnu turističku krizu, druga važna komponenta je koordinacija sa agencijama, organizacijama, stakeholderima. Proces oporavka na Puketu pokazao je koliko je važan pristup proaktivnog marketinga i saradnja i u tzv. mirnodopskim uslovima.

Kao posledica nedavnih pretnji od regionalnog terorizma, SARS-a, i ptičijeg gripa, Turistička asocijacija Tajlanda (Tourism Association of Thailand – TAT), asocijacija tajlandskih turističkih agencija (Association of Thai Travel Agents – ATTA), hotelska tajlandska asocijacija (Thai Hotel Association THA) i brojni prevoznici su već osnovali kooperativni marketing i promotivne veze pre cunamija. Takođe, i vlada je bila napravila značajan doprinos turističkoj kampanji u podršci i implementaciji povezanih sa zdravljem, bezbednošću i bezbednosnih inicijativa. Dok je rapidni odgovor tajlandske vlade važna zaostavština iskustvu i fleksibilnosti Departmana za Prevenciju i Otklanjanje Katastrofa, timovi hitnih odgovora i drugih agencija je pomoglo i promovisalo zajedničke interese turizma i zajednice. Iako je prvih dana bila prisutna konfuzija, mreže koje su ustanovljenje pre katastrofe, olakšale su identifikaciju i koordinaciju postojećih izvora. Personal, oprema, administracija i servisi turističke podrške, su bili brzi i efikasni u smislu prvobitne evakuacije, pomoći i zahteva.

Upozorenja, svesnost i obrazovanje

Možda najveća lekcija sa Puketa ostatku sveta je zapravo nedovoljna informisanost. Dok je prihvaćeni Sistem upozorenja za Indijski Okean rezultat ove katastrofe, veće obrazovanje građana, kao i svih onih koji su zaposleni u određenim biznisima i organizacijama, uključujući one koji obezbeđuju turističke servise, trebali bi biti pripremljeni za svaku potencijalnu opasnost. Tamo gde postoje sistemi upozorenja, podjednako je važno i da svi znaju kako da odgovore adekvatno.

Komunikacija i medija odnosi

Komunikacija i efikasan PR je centralni deo u kriznom menadžmentu, pogotovo u minimiziranju negativnih percepcija i slika, koje se odašilju. Postojalo je nekoliko područja u okviru kojih je situacija mogla biti popravljena boljim planiranjem. Prva očigledna greška se odnosila na ne objavljivanje potencijalne opasnosti koju su seizmolozi izdali. Sledeća stavka je da u prvom momentu nakon cunamija, usled haosa koji je zavladao, nije bilo dostupnih informacija ili činjenica vezano za uzrok pojave cunamija ili eventualnog uveravanja da se neće ponoviti. Takvi momenti su podcenili kredibilitet svih kasnijih izveštavanja koja su bila izdata.

Upotreba interneta kao široko dostupnog bila je precizna, pravovremena i efikasna u objašnjavanju detalja i realne štete od strane hotela. Uprkos takvim naporima, bilo je potrebno više od nedelju dana da se počnu koristiti širi mediji –

internacionalni, u uveravanju da nije istina da je ceo južni Tajland i ceo Puket uništen i da su mnogi servisi netaknuti.

Puket nije bio jedina oblast u Indijskom Okeanu zahvaćena cunamijem, međutim, dobio je neproporcionalnu pažnju medija. S' obzirom na to da je među stradalima bilo 35 nacija, inostrani mediji iz mnoštva zemalja su se utrkiivali u izveštavanju svojim građanima u matičnim zemljama. Mediji su, svojim manirom prenaplašavanja, napravili opšti haos. U realnosti, manji deo ostrva bio je zahvaćen cunamijem, dok su naslovi u novinama glasili „Tropski raj, ostrvo Puket potupno je uništeno“.⁶⁴ Dok su u stvarnosti stvari bile drugacije. Dalje od zone gde se desio udar, struja, komunikacije i svakodnevni život bio je gotovo normalan.

U gradu Puketu bio je organizovan medija centar sa zvaničnim podacima, međutim, mnogi su preferirali da puštaju dramatične priče. Iako se sa teritorija Tajlanda čulo mnogo demanta, od strane mnogih poznatih ličnosti, zvaničnika i kralja lično, koji je u ovoj katastrofi izgubio unuka, ljudi su pridavali malo pažnje tome. Čak i sa organizovanim medija centrom, zvaničnim izjavama i imenovanim potparolom bilo je dosta netačnosti, dezinformacija i senzacionalizma, koja su mediji širili. S' obzirom na dat broj žrtava inostranih turista, slike koje su kružile svetom nisu mogle biti sprečene, ali se priča mogla upotpuniti i preživelim, ponovnim ujedinjenjem porodica itd. Iako su Tajlandske vlasti bile iskrene, potrebne su pojedine taktike u komuniciranju krizom.

Otpornost i smanjivost ranjivosti

Bitno je razumeti ranjivost i izloženost rizicima, a veliki naponi bi trebali biti napravljeni u cilju povećanja otpornosti destinacije. Obrazovanje, zakonodavstvo, osiguranje, alternativna zaposlenja, zaštita okoline, i ekonomska diversifikacija su opcije. Takođe, važnost holističkog pristupa vidi se kroz ovaj primer.

Zaključna razmatranja o studiji slučaja

Pre cunamija, Puket je iskusio stabilnost i prosperitet. Sa malim obaziranjem na direktnu izloženost i ranjivost opasnostima iz okeana, razvoj se mogao nastaviti. Iako je cunami bio neizbežan, ljudske tragedije i opustošenost bi se svakako smanjili da je bilo neke vrste upozorenja kao i izgrađene svesti o mogućnosti cunamija.

Svaki sektor turizma bi trebao biti pripremljen da otkloni opasnosti. Iskustvo sa Puketa pokazuje i da efikasan krizni menadžment zahteva koordinaciju sa zajednicom, stejholderima, medijima, agencijama za hitne odgovore i svim nivoima vlade. Razvoj turizma se pojavljuje u širem kontekstu zajednice. Tako i planiranje, razvoj i menadžment trebaju biti instituisani iz takve perspektive. Iako nespremni na

⁶⁴ „Crisis Management in Tourism“-Laws E., Prideaux B., Chon K., James Cook University, Australia, 2007.

cunami, vlada Tajlanda je pokazla vrednost prethodno organizovane mreže. Velika integracija, holistički pristup i održivost su ključ uspešnog i efikasnog kriznog menadžmenta.

Zaključci koje su tajlandske vlasti izvele nakon ove katastrofe, a u cilju toga da se više ne ponovi, odnosno da se odreaguje spremno na eventualni budući rizik su:

- Prihvaćena svest o postojanju rizika
- Primena sistema upozorenja za Indijski Okean
- Edukacija zaposlenih u turizmu o adekvatnom reagovanju u slučaju krize
- Važnost pravovremene komunikacije kao presudno za dalji tok komunikacije
- Važnost holističkog pristupa
- Važnost pro-aktivnog menadžmenta
- Važnost jačanja otpornosti: alternativna zaposlenja (manja zavisnost od isključivo turističkog sektora), održivost, osiguranje itd.

LITERATURA I IZVORI:

1. Barometar, **World Tourism 2007**, Madrid, 2007.
2. Business Tourism Partnership - UK Government, **Business Tourism Briefing** (An Overview of the UK's Business Tourism Industry), 2003.
3. Civil aviation authority of New Zeland, **Rule development process**, 2004.
4. Durković R., **Krizni menadžment**, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
5. Fearn-Banks, **Crisis Communications**, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1996.
6. Gatsou M., Gray L.Niinenen O., **Crisis Management for tourism** - A case study of the greek passenger shipping industry, La Trobe University, 2005.
7. Getz, D., **Event Management and Event Tourism**, Cognizant Communication Corporation, 1997.
8. Glaesser, D., **Crisis Management in the Tourism Industry**, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.
9. Harrington E. Scott, Niehaus R. Gregory, **Risk management and insurance**, Irwin McGraw Hill, 1999.
10. Lalić B., **Krizno komuniciranje u turizmu**, pristupni rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
11. Lalić B., **Bezbednost u turizmu i krizno komuniciranje**, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
12. Laws E., Prideaux B., Chon K., **Crisis Management in Tourism**, James Cook University, Australia, 2007.
13. Lührman D., **Media and information management**, Upravljanje turističkim destinacijama, FTHM, Beograd, 2007
14. Mandić T., **Komunikologija (Psihologija komunikacije)**, Clio, Beograd, 2003.
15. Matthews D., **Special Event Production**, Elsevier's science, Burlington, 2008.

16. Ministarstvo okoline i baštine Australije, **Održivi turizam u deset koraka**, 2004.
17. M.S. Mortensen, **Public Relations in Crisis and Disaster**, Oslo: Atlantic press, 1997.
18. Oxford, **Our Common Future**, 1991.
19. Popesku J., **Konkurentnost i Održivost turističke destinacije**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
20. Popović A., **Uloga odnosa sa medijima u organizaciji specijalnih događaja**, diplomski rad, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.
21. Rutherford Silvers J., **Risk Management for Meetings and Events**, Elsevier, 2008.
22. Unković S., Zečević B., **Ekonomika turizma**, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2008.
23. Vinko Vidučić, **Održivi razvoj otočnog turizma republike Hrvatske**, 2007.
24. Vlada Republike Crne Gore, **Strateški okvir za razvoj održivog turizma u centralnoj i sjevernoj Crnoj Gori**, 2004.
25. W. Timothy Coombs, Ph.D., **Crisis management and communications**, 2007
26. W. Timothy Coombs, Ph.D., **Crisis communication and social media**, 2008
27. Wilks J., Moore S., **Tourism risk management for the Asia Pacific Region**, Asia-Pacific Economic Cooperation, 2004.
28. Wyoming travel and tourism, **Crisis communications plan**, 2008.
29. Zvonarević M., **Socijalna psihologija**, Školska knjiga, Zagreb, 1981.
30. Živković R., **Krizni menadžment u turizmu**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd,
31. www.agreenerfestival.com
32. www.bsigroup.com
33. www.exitfest.org

34. www.glastonbury.com
35. www.iso.org
36. www.nfpa.com
37. www.riskmanagement.gld.gov.yu
38. www.sertifikacija.com
39. www.sustainableevent.com
40. www.training.qld.gov.au
41. www.un.or.th/tsunamiinthailand/ThaiGovernmentResponse
42. www.webspace.com
43. www.who.int
44. www.wikipedia.org
45. www.world-crisis.com
46. www.wto.com