

## **KRIZNI MENADŽMENT I MARKETING U TURIZMU**

Dragan Bulatović<sup>1</sup>, Bojana Ostojić<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Univerzitet Adriatik, Fakultet za menadžment Herceg Novi, Zemunska 143, 85 348 Meljine, Crna Gora, bulat.d@gmail.com

<sup>2</sup>Univerzitet "Educons", Fakultet za projektni i inovacioni menadžment PMC, Bože Jankovića 14, Voždovac, 11 000 Beograd, Srbija, bojanaostojic2002@yahoo.com

### **SAŽETAK**

Krize su neplanirani i neželjeni, ali sasvim izvjesno, u današnjem vremenu, očekivani događaji u životnom vijeku svake organizacije i svake privredne grane. Da je turizam jedna od najosjetljivijih privrednih grana na krizne situacije potvrdila je i globalna pandemija COVID-19. Posljedice pandemija osjetile su, u manjoj ili većoj mjeri, gotovo sve zemlje, naročito one poput Crne Gore, čija se privreda dominantno oslanja na turizam. U fokusu ovog rada su krizni menadžment i marketing u turizmu koji treba da odgovore na izazove koje donose krize, sačuvaju strateške potencijale uspjeha i obezbijede dugoročnu održivost. Kriza zahtijeva brze i adekvatne reakcije kako bi se kontrolisali faktori koji su je uzrokovali, pripremile i pokrenule akcije u cilju izbjegavanja štetnih posljedica ili njihovog svođenja na najmanju moguću mjeru. To znači da menadžeri u turizmu moraju djelovati proaktivno, kritički preispitivati postojeće strategije i organizacione modele, te turističku ponudu mijenjati u skladu sa tržišnim uslovima, potrebama kupaca i drugim eksternim faktorima.

**Ključne riječi:** krizni menadžment, marketing, turizam, Crna Gora

### **UVOD**

U fokusu ovog rada su krizni menadžment i marketing u turizmu koji treba da odgovore na izazove koje donose krize, sačuvaju strateške potencijale uspjeha i obezbijede dugoročnu održivost. To u savremenim uslovima koje karakterišu iznenadne, neželjene, a često puta i nezamislive promjene, predstavlja zahtjevan i veoma složen zadatak.

Kako se povećava broj kriza neophodno je razumjeti njihovu prirodu, pa u posljednje vrijeme značajan broj radova tretira ovu problematiku

Poslovna praksa, naročito u posljednjih tridesetak godina, nas je naučila da koliko god bile neželjene i neplanirane krize su sastavni dio života svake organizacije i svake privredne grane, pa bi po prirodi stvari morale biti očekivane. Pitanje je samo u kojem obliku, na kojem mjestu i kojem vremenu će se pojaviti. Takva realnost nas upućuje na proaktivan pristup i potrebu menadžmenta da bude u stalnoj pripravnosti, traži moguće simptome nadolazeće nevolje i u naizgled mirnim i stabilnim intervalima poslovanja, te da se priprema za buduće krize.

Krize izazivaju poremećaje na turističkom tržištu stvarajući probleme kako na strani ponude tako i na strani tražnje. Uzroci kriza mogu biti posljedica najrazličitijih faktora od prirodnih nepogoda, ratova, terorističkih napada do pandemija globalnog karaktra kao što je COVID-19. Posljedice pandemije COVID-19 osjetile su, u manjoj ili većoj mjeri, gotovo sve zemlje, naročito one poput Crne Gore čije su privrede dominantno zavisne od turizma. Zdravstvena kriza je nametnula stroge mjere izolacije koje su skupo koštale evropsku i svjetsku ekonomiju. Prema podacima Eurostata (2021) u 19 zemalja eurozone tokom 2020.godine dogodio se istorijski pad BDP-a od 6,5%, dok je u svih 27 zemalja Evropske unije pad bio nešto niži 6,1%. U isto vrijeme pad BDP-a u Crnoj Gori iznosio je 15,2%. U radu su analizirani rezultati turističke privrede tokom pandemije i poređeni sa konkurentskim destinacijama Hrvatskom i Albanijom.

Nakon nezapamćene zdravstvene i ekonomske krize izazvane pandemijom COVID-19 tokom 2020.godine, gotovo sve zemlje pripremaju, ili su već pripremile strategije ekonomskog

oporavka. Svi privredni subjekti, takođe se moraju prilagođavati krizi i pripremiti nove marketing strategije. Menadžeri u turizmu moraju djelovati proaktivno, kritički preispitivati postojeće strategije i organizacione modele, te turističku ponudu mijenjati u skladu sa tržišnim uslovima, potrebama kupaca i drugim eksternim faktorima.

### **KRIZA, OPASNOST I /ILI PRILIKA**

Organizacije posluju u vrlo kompleksnom i dinamičnom okruženju koje se konstantno mijenja. Promjene najčešće izazivaju probleme koji ako se ne rješavaju mogu dovesti do nastanka krize. Riječ kriza vuče porijeklo iz grčkog jezika (κρίση) i prevodi se kao preokret, obrt ili prelom. U poslovanju, kriza je sve ono što može prouzrokovati iznenadnu i ozbiljnu štetu zaposlenima, ugledu ili finansijskom rezultatu.

Prema Seniću i Lukiću (2008) kriza znači prelom, svaki iznenadni prekid do tada kontinuiranog razvoja, i u užem smislu, situaciju razvoja koja označava zaokret, odnosno vrhunac opasnog razvoja.

Kriza je dakle promjena, bilo nagla ili postupna, koja donosi neki ozbiljan problem koji treba odmah riješiti. Ukoliko menadžment ne prepoznaje, ili ignoriše promjene i ne prilagođava im se, sklad između organizacije i okruženja se narušava, organizacija zapada u probleme koji mogu izazvati krizu, a u krajnjem i propast organizacije.

Krize, bez obzira da li su izazvane prirodnim putem ili ljudskim djelovanjem, pogađaju pojedince, grupe, organizacije, privredne grane, države i cijeli svijet. Međutim, nijesu sve privredne grane jednako osjetljive na krize, neke su manje a neke više podložne krizama, Posebno je osjetljiva turistička industrija i sa njom povezane aktivnosti. Međutim, u okviru turističke industrije neke organizacije se bolje i uspješnije nose sa krizom od drugih. Takođe, nijesu svi privredni subjekti i sve privredne grane jednako ranjive i podložne uticajima kriza. Kriza u isto vrijeme može predstavljati za jedne opasnost, a za druge dobru poslovnu priliku. U tom kontekstu zanimljivo je pomenuti da je riječ kriza na kineskom jeziku sastavljena od dva sloga (危機 - wei ji) gdje prvi označava opasnost a drugi priliku ili mogućnost. Čuveni američki stručnjak za krizni menadžment Stiven Fink (2002) ističe da je kriza prekretnica za bolje ili lošije. Dakle, krize, za razliku od katastrofa, karakteriše ambivalentnost ishoda, tj. mogu se završiti povoljno ili nepovoljno za organizaciju. Takođe, krize u su vremenski ograničene, one imaju svoj početak i kraj.

Zadatak menadžmenta je da, kako u stabilnim tako i u kriznim vremenima, obezbijedi sklad organizacije sa okruženjem. To podrazumijeva jačanje sopstvenih snaga i eliminisanje slabosti unutar organizacije kako bi se prigrabile šanse iz spoljašnjeg okruženja i izbjegle opasnosti. Na taj način se održava i dalje unapređuje konkurentska prednost. Krize dolaze iznenada, neplanirano i neželjeno i na taj način ugrožavaju organizaciju, njene ciljeve i resurse. Prisutan je vremenski pritisak koji upućuje na hitnu akciju. U takvoj situaciji je teško donosti odluke što kod menadžera izaziva pojačan stres. Što su problem veći i kompleksniji veći je i stress.

Na krizu najčešće gledamo kao na "bolest organizacije" i kao takva ona ima svoje simptome i uzroke. Simptomi predstavljaju vidljiva dejstva uzroka krize i pomoću njih se identifikuje nastanak krize. Oni nastaju od različitih faktora i uticaja i mijenjaju se u zavisnosti od stadijuma krize u kojoj se organizacija nalazi. Prema Seniću (1996) prvi simptomi su najčešće gubitak tržišnog učešća i porudžbina gdje počinje domino efekat pogoršavanja situacije. Dalje slijedi pad prodaje što uzrokuje pad dobiti a onda i likvidnosti. Zanemarivanje ovih simptoma vodi organizaciju u dublju krizu ili čak katastrofu. Rana identifikacija simptoma i preduzimanje akcije ključno je za suočavanje sa krizom, minimiziranje negativnih posledica i uspješan oporavak. Kada se identifikuju simptomi krize neophodno se fokusirati na njene uzroke koji mogu dolaziti iz unutrašnjeg ili spoljašnjeg okruženja. Organizacija teško da može imati uticaja na spoljašnje uzroke krize, dok se unutrašnji nalaze pod njenom kontrolom. Poslovna praksa je pokazala da su unutrašnji uzroci, uprkos činjenici da su pod kontrolom menadžmenta, mnogo češći i opasniji od spoljašnjih.

Kada kriza zahvati organizaciju menadžeri moraju reagovati brzo i odlučno kako bi ustanovili uzrok i uklonili ga sa što manje štete. Svaku krizu treba na kraju izanalizirati i izvesti zaključke

koje će učiniti preduzeće snažnijim za dalje poslovanje. Ukoliko preduzeće uspješnije ovlada krizom od konkurencije, krizni menadžment može postati njegova konkurentska prednost (Osmanagić Bedenik, 2007). Krize vode novoj orijentaciji i doprionose transformaciji organizacije ili destinacije.

### **KRIZNI MENADŽMENT U TURIZMU**

Krizni menadžment sve se više primjenjuje u kontekstu turizma. Njegov zadatak je veoma kompleksan i obiman, od mjera prevencije za nastanak krize do upravljanja krizom, ublažavanja, pravovremenog reagovanja i saniranja nakon njenog djelovanja.

Ritchie (2004) s pravom ističe da krize i prirodne katastrofe ne mogu biti zaustavljene, ali njihove uticaje mogu ograničiti menadžeri iz javnog i privatnog sektora.

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (World Tourism Organization [UNWTO], 2011) krizni menadžment obuhvata strategije, procese i mjere koje se planiraju primijeniti u cilju sprečavanja izbijanja krize i savladavanja njenih posledica. U suštini, to je skup funkcija ili procesa koji imaju za cilj da identifikuju, izuče i predvide moguće krizne situacije i uspostave posebne načine koje će organizaciji omogućiti da spriječi krizu, ili da se sa njom izbori i da je prevaziđe, uz minimiziranje posledica njenog dejstva i što brži povratak u normalno stanje.

Krizni menadžment podrazumijeva sve mjere i aktivnosti koje se sprovode da bi se izbjegla kriza, ili ako to nije moguće da bi se suočila sa krizom i njene posledice svele na najmanju mjeru. U tom cilju prema Dwyeler, Edwards, Mistilis, Roman, & Scott (2009) menadžeri moraju identifikovati i razumjeti megatrendove i promjene (interne i eksterne), djelovati proaktivno, a ne reaktivno.

Međutim, u praksi malo organizacija primjenjuje aktivni pristup kriznom menadžmentu, već reaguje tek kada kriza uhvati maha, postane očigledna i prijeteći da razori organizaciju.

U svakom slučaju, posao kriznih menadžera se sastoji od planiranja, implementacije i kontrole. Konkretni zadaci zavise od vrste i faze procesa krize, a osnovni zadatak kriznog menadžmenta je, medicinskim rečnikom kazano, da “izliječiti” organizaciju i dugoročno je osposobi za život. I ovdje važi staro pravilo da je neuporedivo bolje spriječiti nego liječiti.

Jasno je da se društveni i privredni uslovi, pod uticajem različitih faktora, stalno mijenjaju. Te promjene nose sa sobom brojne opasnosti, ali nude i šanse. Dobar krizni menadžment daje mogućnost organizaciji da promjene iskoristi kao šanse za bolje. U skladu sa tim, turističke destinacije, putničke agencije, ugostitelji i drugi subjekti turističke industrije treba da se pripremaju i reaguju na krize, donose strategije i razmatraju mjere koje će preduzeti za njihovo savladavanje. Bez takvog proaktivnog pristupa, fleksibilnosti i prilagodljivosti situaciji, pitanje opstanka na turističkom tržištu prepušteno je pukoj sreći.

### **KRIZNI MARKETING U FUNKCIJI KRIZNOG MENADŽMENT**

Marketing u kriznim vremenima još više dobija na značaju, a marketinški naponi mogu pomoći da se ublaži i savlada kriza. Proces kriznog marketinga se odvija u okviru šireg procesa kriznog menadžmenta. Primjena marketinga u turizmu ima neke specifičnosti koje su vezane za specifičnosti turističke ponude i tražnje, turističkih potreba, turističke potrošnje i sl. Ekonomsku krizu karakteriše nesklad između ponude i tražnje na tržištu roba i usluga. Turističko tržište se najčešće definiše kao “sui generis” tj. bitno različito od drugih tržišta. Osnovu turističke ponude čine atraktivni, receptivni i komunikativni faktori koji se u kratkom vremenskom periodu ne mogu promijeniti, zato se često govori o neelastičnosti turističke ponude, za razliku od tražnje koja je elastična i relativno lako se prilagođava promjenama. Za vrijeme krize elastičnost tražnje i neelastičnost ponude postaje još izraženija. Usled navedenog, tražnja predstavlja jači subjekt na turističkom tržištu od ponude, što implicira potrebu da menadžeri u turizmu posebnu pažnju posvete željama i potrebama potencijalnih turista. Dakle, marketinški naponi u turizmu su usmjereni prema nosiocima turističkih potreba koje treba da se zadovolje adekvatnim turističkim proizvodima.

U kriznim vremenima ključno postaje pitanje opstanka. Kriza višestruko pogađa kako turističku ponudu tako i turističku tražnju. Subjekti turističke ponude, zbog smanjene tražnje,

prestaju sa poslovanjem, ili rade sa smanjenim kapacitetima. Zbog smanjene tražnje pojačava se stepen konkurencije. Što je kriza dublja ljudi se sve teže odlučuju za putovanja, osjećaju se nesigurno, gube povjerenje, mijenjaju ponašanje i navike. Veći rizik i neizvjesnost dovode do manje tražnje. Ključni preduslovi za preduzimanje putovanja i zadovoljenje turističkih potreba su slobodno vrijeme i slobodna novčana sredstva. Potencijalni turisti, usled nesigurnosti koju osjećaju tokom krize u vezi sa zaposlenjem sve manje su raspoloženi za zadovoljenje turističkih potreba tj. za turističku potrošnju. Unković i Zečević (2007) ističu da turističke potrebe nijesu neophodne već dopunske, a to znači da se iste mogu zadovoljiti drugim vrstama potreba.

Kriza ljude pogađa ekonomski i psihološki, pa oni svoju potrošnju, navike i potrebe prilagođavaju novonastalim ekonomskim mogućnostima i vlastitoj percepciji situacije.

Važna karakteristika turističkog tržišta je da je tražnja usmjerena prema ponudi, a ne obrnuto. Prilikom odabira destinacije turisti najveću pažnju poklanjaju bezbjednosti, komforu i atraktivnosti. Pitanje bezbjednosti još više se potencira u kriznim vremenima. Mali broj turista će preduzeti putovanje u rizična područja, većina njih biraju bezbjedne destinacije koje obećavaju nezaboravne doživljaje. Obećavanjem takvih doživljaja marketing menadžeri kreiraju turistička očekivanja. Satisfakcija turista će zavisiti od toga da li će očekivani kvalitet biti na nivou percipiranog doživljaja tokom boravka na destinaciji. Ukoliko je percipirani kvalitet na nivou očekivanog ili iznad njega turisti će biti zadovoljni.

Za uspješnu primjenu marketinga u turizmu, takođe je neophodno je usklađivanje aktivnosti između javnog i privatnog sektora. Organizacije i organi iz javnog sektora treba da koordiniraju i usmjeravaju razvoj turizma, dok je turistička privreda usmjerena na zadovoljenje turističkih potreba. Kao što ističe Popesku (2018) "osnovna odrednica privrednih organizacija koje posluju na turističkom tržištu vezana je za poznavanje, analiziranje, prilagođavanje i zadovoljavanje potreba i želja postojećih i potencijalnih kupaca i potrošača".

Konkurencija tokom krize kako između organizacija tako i između turističkih destinacija je je sve oštrija. Marketing menadžeri u turizmu treba da odgovore na pitanja:

- ko su naši kupci?
- šta oni zaista žele?
- šta im konkurenti nude u uslovima krize tržištu?

Kada dobiju odgovore na navedena pitanja mogu formulisati odgovarajuću marketing strategiju. Kreativnost i inovativnost u turističkoj industriji uvijek su na cijeni, a naročito tokom krize. Ove osobine marketing menadžerima će pomoći da razviju marketing miks koji će pomoći da ostvari željena tržišna pozicija.

Veoma važan dio upravljanja oporavkom turističke destinacije je vraćanje imidža i ugleda na što može uticati dobra medijska pokrivenost, koja ostavlja malo prostora za nagađanja. Online marketing, koji odavno već potiskuje tradicionalni, tokom pandemije je doživio pravu ekspanziju. Koga nema na društvenim mrežama taj praktično ne postoji. Integrisana marketing komunikacija dio je strategija upravljanja odnosa sa kupcima koje podrazumijevaju privlačenje, održavanje i unaprjeđenje odnosa.

U posebnom fokusu marketinga je dvosmjerna komunikacija sa turistima, koja postaje sve više lična, češća i otvorenija. Potrebno je kreirati efektne i atraktivne poruke koje treba da stignu do onih kojima su namijenjene putem različitih medija. Jedino tako se može privući pažnja, izazvati interesovanje, probuditi želja, koja će motivisati ljude na preduzimanje turističkih putovanja.

Ključni dio upravljanja oporavkom turističke destinacije je vraćanje imidža i ugleda na što može uticati negativna ili netačna medijska pokrivenost.

Neophodno je usklađivanje marketing aktivnosti na različitim nivoima između privatnog i javnog sektora. Marketing strategije i njihova uspješnost prije svega zavise od raspoloživih resursa i sposobnosti, te od načina na koji menadžeri percipiraju prijetnje s kojima se suočavaju i prilike koje im se pružaju.

## **PANDEMIJA COVID-19 I KRIZA SVJETSKG TURIZMA**

Krajem 2019. godine, u Kini se, pod još nerazjašnjenim okolnostima, pojavio novi soj korona virusa sa opasnim poslasticama po ljudsko zdravlje. Njegovo nekontrolisano širenje dovelo je do toga da je već u martu 2020.godine došlo do globalne pandemije. Pandemija se širila rapidnom brzinom, pa su mnoge zemlje svijeta morale da zatvaraju svoje granice i uvode druga ograničenja u cilju zaštite zdravlja. Ograničenje kretanja i putovanja dovelo je do drastičnog pada međunarodnih letova, što je predstavljalo direktan udar na turizam. Otkazivanje letova i rezervacija smještaja izazvalo je pravu paniku kod turističkih poslenika i avio prevoznika. Direktno su onemogućena turistička putovanja širom svijeta, a turističke destinacije, avio kompanije i putničke agencije pretrpjele su nemjerljive gubitke. Tako je svjetski turizam nakon decenija, manjeg ili većeg rasta, zapao u kriza do tada nezapamćenih razmjera.

Koliko je pandemija COVID-19 imala katastrofalan uticaj na sektor turizma i putovanja u 2020.godini pokazuju podaci Svjetskog savjeta za turizam i putovanja (World Travel and Tourism Council [WTTC], 2021).

Prema podacima WTTC-a ostvaren je ogroman gubitak od oko 3,8 biliona EUR-a.

Sa oko 4 biliona EUR-a turizam je u 2020. činio 5,5 % globalne ekonomije, dok je u 2019. godini sa 7,8 biliona EUR-a taj procenat iznosio 10,4.

Doprinos turističkog sektora svjetskom BDP-u opao je u 2020. za 49,1%, dok je globalna ekonomija opala je za 3,7%.

Izgubljeno je više od 62 miliona radnih mjesta (tokom 2019. turistički sektor je obezbjeđivao jedno od četiri radna mjesta, u 2020. turizam je obezbjeđio tek 10,6 % radnih mjesta na globalnom nivou). Kriza u turističkom sektoru uzdrmala je cijele ekonomije, i uzrokovala propast brojnih turističkih i drugih privrednih subjekata.

Koliko je pometnju i nesigurnost izazvala pandemija govori i činjenica o odlaganju Olimpijskih igara u Tokiju za 2021.godinu.

COVID-19 nije prva kriza ove vrste koja je pogodila turističku industriju, slične posljedice donio je SARS 2003. godine. Zajedničke osobine između ovih virusa sugerišu da će se turistička industrija postupno oporavljati kao i nakon SARS-a. Međutim, razmjere COVID-19 mnogo su veće. Imajuću u vidu da je turizam jedna od prioriternih grana privrede u mnogim zemljama svijeta njegov što brži oporavak od posebnog je značaja za globalnu ekonomiju.

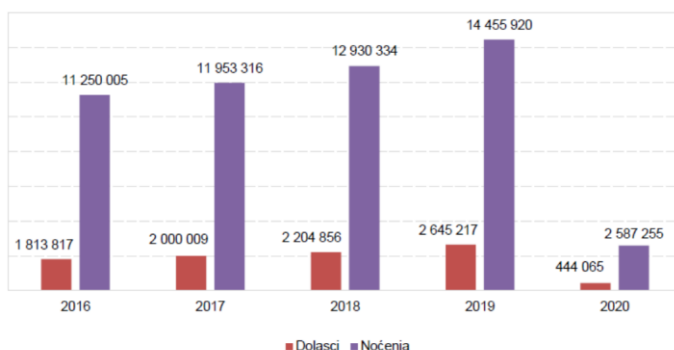
### **Crnogorski turizam u doba pandemije COVID-19**

Turizam je strateška privredna grana u Crnoj Gori. Tokom 2020.godine, usled posledica globalne pandemije, ovaj sektor je pretrpio ogromne gubitke. Pomoć države se pokazala kao presudna za opstanak turističke industrije. Fokus je stavljen na preživljavanje i očuvanje radnih mjesta, jer bi gašenje preduzeća ili otpuštanje radnika moglo izazvati pogubne posljedice za cijelu zemlju. I pored značajne pomoći od strane države kroz tri paketa privremenih mjera, negativne posljedice koronavirus krize nijesu mogle biti izbjegnute. U stručnoj i laičkoj javnosti podijeljena su mišljenja da li su Crna Gora, njena Vlada i turistička privreda bili na visini zadatka i da li su negativne posljedice mogle biti dodatno ublažene. Kritičari najčešće navode primjere konkurentskih destinacija kao što su Hrvatska i Albanija koje su zabilježile znatno manji pad turističkog prometa. Oni koji zastupaju suprotne stavove ističu neke specifičnosti Crne Gore kao turističke destinacije zbog kojih nije mogla primijeniti iste scenarije, prije svega ističući zavisnost od avio saobraćaja, te malo i slabo razvijeno domaće turističko tržište.

Još prije registrovanja korona virusa u Crnoj Gori preduzete su opsežne mjere prevencije širenja. Zabranjena okupljanja, posjete bolnicama, zatvoreni su vrtići škole i fakulteti, tržni centri, kafići, restorani, kladionice i fitness centri. Sa pojavom prvih slučajeva obustavljen je i međugradski drumski i željeznički prevoz. Prvi slučajevi korona virusa registrovani su u Crnoj Gori 17. marta 2020.godine, tako je Crna Gora bila poslednja država u Evropi u kojoj je registrovan virus, čak dva mjeseca nakon prvog slučaja u Evropi. Zahvaljujući naporima zdravstvenih i drugih vlasti i odgovornom odnosu građana, prvi talas epidemije je bio pod kontrolom. Tako je 4. maja registrovan poslednji slučaj, a 24.maja 2020. izliječen poslednji

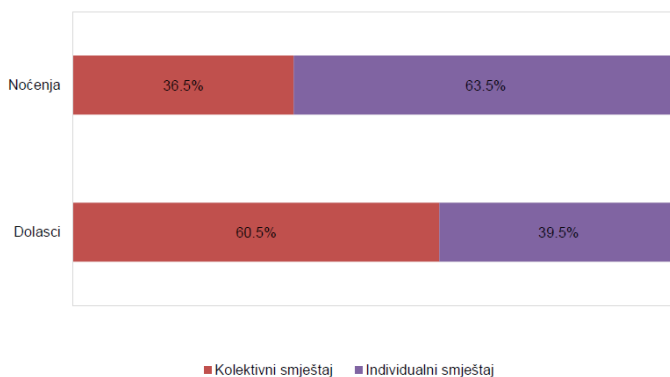
pecijent. Uslovi za proglašenje kraja pandemije stekli su se 2. juna 2020. godine. Tako je Crna Gora postala prva korona fri destinacija u Evropi.

To je djelovalo vrlo ohrabrujuće pred početak ljetnje turističke sezone i trebalo je da se pozitivno odrazi na turistički imidž. Međutim, situacija sa koronavirusom na emitivnim turističkim tržištima i dalje je bila loša. Gosti iz zemalja sa zelene liste mogli su da uđu u Crnu Goru bez ograničanja, sa žute uz negativan PCR test. Granice su ostale zatvorene za većinu zemalja. Vlada je procijenila da će pad turističkog prometa biti 40 odsto. Tokom juna mjeseca epidemiološka situacija u Crnoj Gori se postepeno pogoršava, tako da su 30. juna bila 224 nova slučaja virusa, a već polovinom jula Crna Gora je imala na 100 hiljada stanovnika najviše oboljelih u regionu. U takvoj situaciji većina hotela je ostala zatvorena. Navedeno je imalo za posledicu da je u Crnoj Gori je tokom 2020. godini ostvareno 83,2% manje dolazaka turista u odnosu na 2019. godinu (Monstat, 2021). Pregled broja dolazaka i noćenja turista u periodu 2016-2020. prikazan je na grafikonu 1. Broj ostvarenih noćenja manji za 82,1%. Od ukupnog broja noćenja, 86,1% ostvarili su strani, a 13,9% noćenja ostvarili su domaći turisti. Struktura dolazaka i noćenja turista u ukupnom smještaju za 2020. godinu prikazana je na grafikonu 2.



Grafikon 1. Broj dolazaka i noćenja turista, ukupno 2016 - 2020. godina (Monstat, 2021).

Graph 1. Number of tourist arrivals and overnight stays, total 2016 - 2020 (Monstat, 2021).



Grafikon 2. Struktura dolazaka i noćenja turista u ukupnom smještaju za 2020. godina (Monstat, 2021).

Graph 2. Structure of tourist arrivals and overnight stays in total accommodation for 2020 (Monstat, 2021).

### Hrvatski turizam tokom 2020.

Značajan pad tokom 2020. godine doživio je hrvatski turizam. Međutim, taj pad je bio znatno manji nego u Crnoj Gori. Razloge za to treba tražiti i povoljnijoj epidemiološkoj situaciji i geografskom položaju koji je omogućio da turisti iz srednjoevropskih zemalja koje joj tradicionalno gravitiraju dođu vlastitim prevozom. Takođe, Hrvatska ima znatno razvijenije unutrašnje turističko tržište koje može generirati značajnu turističku tražnju, koja je u konkretnom

slučaju značajno doprinijela ublažavanju negativnih posljedica pandemije na turizam. Hrvatska se uspjela pozicionirati kao jedna od najsigurnijih turističkih destinacija na Mediteranu. Tako je prema podacima Hrvatske turističke zajednice (2021) ukupan broj dolazaka u toku 2020. iznosio 7.761.717 (indeks 37,49), dok je broj noćenja iznosio 54.394.810 (indeks 50,05).

Broj dolazaka stranih turista iznosio je 6.110.529 (indeks 33,43), dok je istovremeno ostvareno 1.651.188 dolazaka domaćih turista (indeks 68,02).

U strukturi noćenja 43.062.137 bili su strani turisti (indeks 45,41), dok su 11.332.673 noćenja ostvarili domaći turisti (indeks 81,89). U cilju privlačenja turista očuvanju imidža destinacije Ministarstvo turizma i sporta, od marta 2021. sprovodi prjekat “Siguran boravak u Hrvatskoj”.

Tabela 1: Pokazatelji turističkog prometa u Hrvatskoj za 2020. (Hrvatska turistička zajednica, 2021).  
Table 1: Indicators of tourist traffic in Croatia for 2020 (Croatian National Tourist Board, 2021).

| Vrsta objekta                            | I- XII 2020.     |                   | I-XII 2019.       |                    | Mjesečni indeks |              |
|--|------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-----------------|--------------|
|  | Dolasci          | Noćenja           | Dolasci           | Noćenja            | Dolasci         | Noćenja      |
| Hoteli                                   | 1.926.725        | 6.995.782         | 7.909.094         | 25.795.755         | 24,36           | 27,12        |
| Kampovi                                  | 1.256.945        | 8.818.541         | 2.881.434         | 18.810.497         | 43,62           | 46,88        |
| Objekti na OPG-u (seljačkom domaćinstvu) | 19.942           | 81.015            | 32.202            | 111.201            | 61,93           | 72,85        |
| Objekti u domaćinstvu                    | 3.192.731        | 22.327.818        | 6.850.100         | 39.337.577         | 46,61           | 56,76        |
| Ostali ugostiteljski objekti za smještaj | 671.118          | 3.312.958         | 1.957.936         | 7.830.051          | 34,28           | 42,31        |
| Ostalo                                   | 1.329            | 7.325             | 13.728            | 76.042             | 9,68            | 9,63         |
| Restorani                                | 1.388            | 3.166             | 5.915             | 10.642             | 23,47           | 29,75        |
| <b>Ukupno komercijalni smještaj</b>      | <b>7.070.178</b> | <b>41.546.605</b> | <b>19.650.409</b> | <b>91.971.765</b>  | <b>35,98</b>    | <b>45,17</b> |
| Nekomercijalni smještaj                  | 456.066          | 11.201.859        | 515.190           | 13.143.502         | 88,52           | 85,23        |
| Nautika                                  | 235.473          | 1.646.346         | 538.084           | 3.557.621          | 43,76           | 46,28        |
| <b>Ukupno</b>                            | <b>7.761.717</b> | <b>54.394.810</b> | <b>20.703.683</b> | <b>108.672.888</b> | <b>37,49</b>    | <b>50,05</b> |

### Albanski turizam tokom 2020.

Turizam je stub albanske ekonomije sa značajnim direktnim i indirektnim doprinosima. Poslednjih godina ostvarivao je značajan i stalni rast. Dugoročno posmatano smatra se jednim od sektora sa najvećim potencijalom rasta. Albanija je tokom 2020.godine zabilježila značajan pad broja dolazaka turista kao i pad prometa. Međutim, Albanija je znatno bolje prošla od Crne Gore. Ukupan broj turista u Albaniji opao je 55,2% u odnosu na 2019, na 5,4 miliona u 2020 godini. Međunarodni dolasci opali su za 58,5 posto u odnosu na 2019.godinu, na 2,66 miliona. Najveći broj međunarodnih turista u 2020. godini došao je sa Kosova 1,4 milion, Sjeverne Makedonije 370.135, Grčke 203.445, Crne Gore 174.233 i Italije 123.489. Ukupan broj domaćih turista tokom 2020.godine smanjio se za 51,5%, na 2,76 miliona (World Travel and Tourism Council, 2021).

### ŠTA NAS ČEKA NAKON PANDEMIJE

Krize u prošlosti su pokazale da turizam kao privredna grana ima izuzetnu sposobnost oporavka. Međutim, postoji velika neizvjesnost kako će ići oporavak turističke industrije od posljedica pandemije COVID-19. Samo jedno je sigurno, zaštita zdravlja turista i zaposlenih u turizmu ostaje prioritet. Šta će se dalje događati uglavnom zavisi od spoljašnjih faktora kao što su epidemiološka situacija na emitivnim i receptivnim tržištima, otvorenost granica, obim i učinak vakcinacije, drumska i avio dostupnost destinacije, mjere ograničenja i sl. U aktuelnoj situaciji važnu ulogu igraju sigurnosno-zdravstveni protokoli za COVID-19 koji se primjenjuju u turističkim destinacijama. Ovi protokoli obuhvataju set mjera i aktivnosti kojim se smanjuju rizici obolijevanja od koronavirusa, a bazirani su na principima kontrole i prevencije transmisije bolesti.

Dakle, neophodna je tijesna saradnja zdravstvenih i turističkih radnika. Uspješna i efikasna saradnja se temelji, prije svega, na iskrenom komuniciranju i međusobnom povjerenju. Neophodna je potpuna informisanost lokalnog stanovništva, turističke privrede i turista, kao glavni preduslov su očuvanju zdravlja svih, jer bez toga nema ni uspješne turističke sezone.

Uspješan oporavak turizma zahtijeva koordiniranu akciju svih učesnika na tržištu. Na strani turističke ponude to podrazumijeva preispitivanje postavljenih ciljeva i prilagođavanje strateških planova. Posebna pažnja biće posvećena domaćem i regionalnom tržištu. Do izražaja će doći kreativnost, inovativnost u korišćenju savremenih tehnologija. Fokus će se sve više pomjerati sa konvencionalnog na online marketing. Aktuelna situacija ide na ruku razmasovljenju turizma. Turisti će sve više izbjegavati gužve koje karakterišu masovni turizam i tražiti male gradove i ruralne zajednice, te svoj odmor povezivati s prirodom. Politika otkazivanja rezervacija biće sve fleksibilnija, a odluke o putovanjima donosiće se u posljednjem trenutku.

Uloga države i lokalnih samouprava i dalje će biti značajna u dijelu strategijskog usmjeravanja, koordinacije i objedinjavanja turističke ponude, ali u dijelu podrške turističkoj privredi u kriznim vremenima.

## **ZAKLJUČCI**

Turizam je jedna od najosjetljivijih privrednih grana na krizne situacije, dok je globalna pandemija COVID-19 još jednom pokazala svu njegovu krhkost. U cilju poboljšanja održivosti i otpornosti na krize, u kontekstu turizma se sve više primjenjuje krizni menadžment. Njegov zadatak je veoma kompleksan i obiman, a sastoji se od mjera prevencije nastanka krize do upravljanja istom, ublažavanja posledica, pravovremenog reagovanja i saniranja posledica njenog djelovanja. Zbog međusobne povezanosti i zavisnosti različitih sektora turističke industrije, menadžeri turističku industriju moraju sagledavati u njenoj cjelovitosti, istovremeno vodeći računa i o njenoj povezanosti sa drugim sektorima, jer je aktuelna pandemija paralizala i ostale privredne grane vezane za turizam i saobraćaj. Takva povezanost i međuzavisnost upućuje na zaključak da efikasna saradnja različitih turističkih subjekata na više nivoa može doprinijeti lakšem savladavanju krize i bržem oporavku. Pomoć i podrška države i lokalne samouprave u kriznim situacijama se podrazumijeva.

Svaka je kriza priča za sebe. Turističke organizacije i destinacije iz kriza treba da uče i da se pripremaju za nadolazeće promjene koje je teško predvidjeti. Jasno je da nekad ni najbolji krizni menadžment ne može zaustaviti krizu, ali svakako dobrim odlukama može ublažiti i ograničiti njene posledice. Zato je izuzetno važno da menadžeri i u stabilnim vremenima ostanu svjesni mogućnosti izbijanja različitih kriza, da tragaju za uzrocima njihovog nastanka i budu spremni na proaktivno djelovanje kao bi se izbjegla kriza, ili smanjili njeni negativni uticaji. Iskustva i pouke koje izvlače iz aktuelne koronavirus krize svakako će im koristiti da lakše kreiraju novu politiku turističkog razvoja i modifikuju postojeće strategije.

Za oporavak turističke privrede i izlazak iz krize, kriznom menadžmentu je neophodan dobar krizni marketing. Krizni marketing treba da odgovori na pitanje kako obnoviti i unaprijediti turističku ponudu organizacije ili destinacije, obezbijediti njenu održivost i profitabilnost, te kako sačuvati i unaprijediti imidž. Prilikom izbora marketinške strategije treba imati u vidu da turisti prilikom odabira destinacije posebnu pažnju poklanjaju bezbjednosti, komforu i atraktivnosti. Mali broj turista će preduzeti putovanje u rizična područja, dok će najveći broj njih birati bezbjedne destinacije koje obećavaju nezaboravne doživljaje. Da bi se izgradilo međusobno povjerenje, između turističke ponude i tražnje, neophodna je integrisana marketing komunikacija, što podrazumijeva privlačenje, održavanje i unaprjeđenje odnosa sa turistima. Niko ne može tačno znati kakva je budućnost turizma, međutim menadžeri moraju pratiti situaciju, učiti na primjerima dobre prakse, ali i pripremati se za neželjeno i neočekivano. Neupitno je da će po završetku pandemije Covid-19 želja i potreba za putovanjima kod ljudi biti još izraženija, finansijske mogućnosti će se poboljšati, zbog toga cijeli turistički sektor mora biti spreman za zadovoljenje njihovih turističkih potreba na najbolji mogući način.

## **LITERATURA**

- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism management*, 30(1), 63-74.
- Eurostat. (2021). Report. Retrieved May 17, 2021, from [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA\\_10\\_GDP\\_custom\\_78848/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=7681260e-2f75-4cd7-a153-02fc89543f2c](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA_10_GDP_custom_78848/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=7681260e-2f75-4cd7-a153-02fc89543f2c)
- Fink, S. (2002). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Universe, Lincoln.
- Hrvatska turistička zajednica. (2020). Informacija o statističkim pokazateljima turističkog prometa - siječanj-prosinac 2020. Preuzeto 26. maj 2021. sa <https://croatia.hr/hr-HR>
- Monstat. (2021). Istraživanje o dolascima i noćenjima turista 2020. godina. Preuzeto 23. aprila 2021.  
sa:<http://monstat.org/uploads/files/TURIZAM/ukupno/Istra%C5%BEivanje%20o%20dolascima%20i%20no%C4%87enjima%20turista%20ukupno%20-%202020.pdf>
- Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa - Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb.
- Popesku, J. (2018). *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Ritchie, B.W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in tourism industry. *Tourism Management*, 25, 669-683.
- Senić, R. (1996). *Krizni menadžment*. BMG, Beograd.
- Senić, R. i Lukić, S. (2008). *Krizni menadžment, I dio*, Panevropski Univerzitet Apeiron, Banja Luka.
- Unković, S. i Zečević, B. (2009). *Ekonomika turizma*. CID Ekonomskog fakulteta, Beograd.
- World Tourism Organization (2011). *Toolbox for Crisis Communications in Tourism, Checklists and Best Practices*. Madrid, Spain.
- World Travel and Tourism Council. (2021). Albania 2020 Annual Research. Retrieved May 15, 2021, from <https://wttc.org/Research/EconomicImpact/moduleId/704/itemId/28/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload>
- World Travel and Tourism Council. 2021. Report. Retrieved May 20, 2021, from <https://wttc.org/>

## **CRISIS MANAGEMENT AND MARKETING IN TOURISM**

Dragan Bulatović<sup>1</sup>, Bojana Ostojić<sup>2</sup>

<sup>1</sup>University Adriatic, Faculty of Management Herceg Novi, Zemunska 143, 85 348 Meljine, Montenegro, bulat.d@gmail.com

<sup>2</sup>University Educons, Fakultet za projektni menadžment, Bože Jankovića 14, Voždovac, 11 000 Belgrade, Serbia

### **ABSTRACT**

Crises are both unplanned and unwanted, but, in present times, also expected events in lifespans of each organization and economic branch. Global COVID-19 pandemic has proved that tourism is one of most sensitive economic branches to crisis. The aftermaths of the pandemic were experienced, more or less, in almost all countries, especially those like Montenegro, whose economy is dominantly based on tourism. The focus of this paper are crisis management and marketing in tourism which should answer to challenges brought by crises, save strategic potentials of a success and ensure long-lasting sustainability. A crisis demands fast and adequate responses in order to control factors that caused it, prepare and initiate actions with the goal to avoid detrimental consequences, or to reduce them to the smallest possible extent. It means that managers in tourism have to proactively act, critically reconsider existing strategies and organizational models, and change its touristic offer according to the market conditions, its buyers' needs and other external factors.

**Keywords:** crisis management, marketing, tourism, Montenegro.