

## Кризни менаџмент туристичке дестинације

Бојана Бeљић<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Специјална болница „Меркур“ Врњачка Бања

**Сажетак:** Чињеница је да се друштво стално мења. Паралелно са променама у друштву мења се и привреда, а све ове промене утичу и на сферу туризма. На све промене у окружењу једна туристичка дестинација не само да мора обратити пажњу, већ мора дати и адекватан одговор. Појам кризе као одступања од нормалног поретка ствари имао је свој одраз на друштво и привреду, али и на туристичке дестинације. Друга половина XX и почетак XXI века, поред осталог, остаће забележени у историји туризма као период у коме су се десиле драматичне промене. Туризам је постао светски феномен, саставни део живота доминантног дела светске популације. Несумњиво, туристичка индустрија је једна од најосетљивијих и угроженијих индустрија у време кризе. Недавни догађаји који су имали разарајуће последице по туристичке дестинације, крећу се од елементарних непогода и епидемија, па до терористичких напада и променили су начин на који туристичка индустрија функционише заувек. Упркос општој негативној перцепцији, криза не мора нужно довести до пропасти неке туристичке дестинације.

**Кључне речи:** криза, ризик, кризни менаџмент, туристичке дестинације, туризам

**JEL класификација:** L83, Z32

## Crisis management of tourism destinations

**Abstract:** It is an obvious fact that society is constantly changing. Simultaneously, the economy is changing too, and these changes also affect the sphere of tourism. A tourism destination must not only be aware of these changes happening at the environment, but also provide an adequate response to them. The concept of crisis as a deviation from the normal order of things, reflects on all three – a society, an economy and a tourism destination. Besides other happenings, the second half of XX and the beginning of XXI century will be remembered in the history of tourism as the period of dramatic changes. Tourism has become a worldwide phenomenon, an integral part of the life of the dominant world's population. Undoubtedly, the tourism industry is one of the most sensitive and vulnerable industries in the time of crisis. Recent events which have had devastating consequences for tourism destinations range from natural disasters and epidemics, to terrorist attacks, making thus everlasting changes in the way in which tourism industry operates. Despite the general negative perception, a crisis does not necessarily lead to the collapse of a tourism destination.

**Keywords:** crisis, risk, crisis management, tourism destinations, tourism

**JEL classification:** L83, Z32

---

\*[bojanabeljic82@gmail.com](mailto:bojanabeljic82@gmail.com)

## 1. Увод

Како се друштво развија и технологија напредује, човечанство се суочава са све различитијим и бројнијим кризама. Практични и научни значај изучавања кризног менаџмента и доношење одлука у кризним ситуацијама ван је сваке сумње.

Научни значај истраживања кризе може се посматрати и на методолошкој равни, пошто се у њима превазилази јаз између теоретских и истраживачких перспектива различитих дисциплина, као и јаз између стварног живота и експерименталног амбијента.

Истраживање криза у свету данас је веома развијено. Кризни менаџмент је предмет истраживања на бројним факултетима и научним институтима у великом броју земаља. Издавачка делатност је изузетно развијена, а у оквиру богате међународне сарадње организују се бројне конференције, округли столови и симпозијуми.

Привредне компаније су одавно увиделе значај кризног менаџмента, тако да данас свака већа организација која се бави производњом роба или услуга посебну пажњу посвећује управљању кризама, препознајући то и као своју веома важну функцију и као део своје организације. Слична је ситуација и у јавним предузећима. Државе, такође, максимално развијају капацитете за управљање кризама путем оснивања посебних министарстава (нпр. Министарство за катастрофе у Русији) или државних агенција (нпр. Федерална кризна менаџмент агенција у САД), координационих тела за кризне ситуације на нивоу владе, или пак посебних кризних тимова у појединим министарствима (нпр. Тим за кризне ситуације у Министарству спољних послова Италије).

Чињеница је да се друштво стално мења. Паралелно са променама у друштву мења се и привреда, а све ове промене утичу и на сферу туризма. На све промене у окружењу туристичка дестинација не само да мора обратити пажњу, већ мора дати и адекватан одговор.

Пасивност дестинације према променама доводи је у опасност. Она тада постаје мање конкурентна и губи своје тржиште. Такве негативне промене у пословању дестинације са тенденцијом даљег погоршања називају се кризом туристичке дестинације.

Друга половина XX и почетак XXI века, поред осталог, остаће забележени у историји туризма као период у коме су се десиле драматичне промене. Туризам је постао светски феномен, саставни део живота доминантног дела светске популације. Потребна за туризмом постала је скоро део егзистенцијалних потреба. Потребне људи развијених земаља, као и оних са доста слободног времена и знатном економском снагом, саставни су део савременог живота и зато им се поклања вишеструка пажња. Ниједна друштвено-економска појава није имала тако импресивне промене као међународни туристички промет у другој половини XX века, посебно у првим декадама. Догодиле су се значајне квантитативне, квалитативне, структурне, просторне, економске, социолошке, културне и друге трансформације, како у сфери тражње, тако и у сфери понуде.

Несумњиво, туристичка индустрија је једна од најосетљивијих и угроженијих индустрија у време кризе. Недавни догађаји који су имали разарајуће последице по туристичке дестинације крећу од елементарних непогода и епидемија, па до терористичких напада. Овакве епизоде нису ограничене на неком географском подручју, и као криза не поштују никакве политичке или културне границе. Велики недавни догађаји ово илуструју: БСЕ криза у Великој Британији током 1990-их, која је уследила због болести слинавке и шапа у 2000. и 2001. години, осакатила је индустрију у неколико региона Енглеске. Догађаји 11. септембра

2001. у Њујорку и Паризу 2015. године, променили си начин на који туристичка индустрија функционише заувек.

Ипак, без обзира на осетљивост туризма на спољне шокове, на ратове, тероризам, прекид транспортне инфраструктуре, на друштвене покрете и инциденте у животној средини (Frangialli, 2004), туризам је истовремено и веома прилагодив, што се показало на досадашњим кризама када се изузетно брзо опорављао.

У раду се разматра концепт кризе и њен значај за туризам. Представља преглед општих трендова управљања кризама у туризму, и процењује утицај и значај кризног менаџмента туристичке дестинације.

## 2. Дефинисање кризног менаџмента

Разумевање феномена кризе као процеса који има свој животни циклус захтева да одговор на кризу буде схваћен као процес. У позадини настанка кризе леже бројни узроци, што значи да она нема линеарни ток. Узроци схваћени као ризици претпостављају могућност да се њима управља на начин који ће резултовати позитивним исходом. То значи да информације о ризику морају бити проверене, релевантне и поуздане за доношење исправних одлука. У противном, информациони дефицит, па и суфицит и немогућност да се обради мноштво информација и лоши канали комуникација, имаће као последицу екстремно лоше структуриране одлуке.

Због немогућности да се утврди прецизна демаркација почетка кризе, јављају се бројне недоумице у вези са разјашњењем појмова ризици и кризе, што се последично одражава на тешкоће разликовања менаџмента ризика и кризног менаџмента. Будући да криза представља поремећај или промену постојећег стања или вредности, а свака промена или поремећај није криза, у наставку ће бити говора о природи и карактеру промена и утицаја који их производе као извора кризе. Разуме се да се врсте и обим промена и поремећаја процењују у односу на циљеве и штићене вредности.

У оквиру напора да се криза спречи и избегну или ублаже њени негативни ефекти не постоји суштинска разлика између појмова управљање кризом и кризног менаџмента. Први се углавном везује за политичке кризе, док се кризни менаџмент као појам у много већој мери употребљава у организационом контексту у јавним и приватним сферама делатности.

Док су се кризе у међувремену смењивале, а кризни менаџмент добијао своје место у менаџменту туристичке дестинације и почео да се изучава у референтним научним и образовним институцијама, још увек није усвојен јединствен стандард за овај термин. Већа сагласност постоји када се деле активности, које уједно могу представљати и фазе кризног менаџмента на: планирање, управљање ризицима, детекција кризе, одговор, опоравак и процена.

Првобитно, термин кризни менаџмент приписиван је политичкој сфери. Тврди се да је амерички председник Џ.Ф.Кенеди употребио овај израз током Кубанске кризе 1962. године описујући на тај начин напоре америчке администрације у управљању једном озбиљном, ванредном ситуацијом.

У области економије предузећа појам кризни менаџмент почиње да се користи тек од седамдесетих година прошлог века и отуда не треба да чуди што овај термин, као и појам кризе уопште, у оквиру теорије и праксе још увек није једнозначно одређен. Чини се да тешко може проћи дан без неке значајне организационе кризе. Неке кризе су неминовне, без обзира на то како је нека организација припремљена. Кризни менаџмент је и као подручје истраживања и као корпоративна функција,

још увек нов, и као резултат тога он нити је добро схваћен нити је широко прихваћен.

Тако се кризни менаџмент туристичке дестинације схвата као активност која је неопходна за савладавање ситуација које угрожавају егзистенцију неке дестинације и као специјална форма управљања.

Кризни менаџмент се може означити као посебна форма управљања туристичком дестинацијом, чији је задатак да савлада све такве процесе који могу битно да угрозе или онемогуће даљи опстанак.

Кризни менаџмент је серија текућих, међусобно повезаних процена или испитивања врста криза и снага које могу представљати велику опасност за главне производе дестинације, услуге, процесе производње, запослене, окружење и заједницу. Осим тога, кризни менаџмент обухвата серију активности дизајна, редизајна и имплементације кључних планова, процедура и механизма за откривање, спречавање, приправност, обуздавање, опоравак и учење.

Кризни менаџмент треба схватити као посебну форму управљања од највишег приоритета, чији би задатак био да избегне или савлада све оне процесе, који би иначе били у стању да супстанционално угрозе или чак онемогуће даљи опстанак једне туристичке дестинације.

Према Hess и Dietrich (1991, стр. 30), појам кризни менаџмент има два значења: институционални и функционални.

Под кризним менаџментом у институционалном смислу подразумевају се особе које као заступници власника капитала или снагом закона воде активности у кризи са циљем њеног санирања.

Кризни менаџмент у функционалном смислу представља вођење које тежи са циљем да дестинацију изведе из кризе и да је учини дугорочно способном за опстанак. Кризни менаџмент као процес управљања обухвата фазе планирања, реализације и контроле.

### **3. Феномен кризе**

Реч криза је данас вероватно једна од најчешће коришћених речи у свакодневном говору. Користи се и у описивању личне, односно приватне ситуације, али много чешће да се опише стање са потенцијалним негативним консеквенцама у коме се налази друштво као целина или поједине организације и системи у оквиру њега. Упркос учесталој примени, нема јасног и једнозначног појмовног садржаја термина кризе, већ постоје многобројне и међусобно често различите интерпретације.

Модерни концепт кризе потиче из медицинске литературе у којој означава опасно стање здравља организма из кога он не може да се опорави без перманентног оштећења и спољашње интервенције с обзиром на то да самоодбрамбени, имунолошки механизми организма нису довољни да га извуку из кризе. Научници у области друштвених наука позајмили су наведену основну медицинску метафору да опишу кризе у економским, политичким, социјалним и културним системима.

Појам кризе као одступања од нормалног поретка ствари, настао је релативно касно, односно тек онда када су људи схватили да у природи и друштву постоји ред и законитост. Криза као одступање од нормалности, односно нарушавање уобичајеног функционисања, дуго је схватана као производ више силе или резултат Божије воље, па су се људске активности у случајевима криза сводиле на магијске ритуале односно религијске обреде. Са продором рационалног погледа на свет и развојем науке, јавила су се и прва настојања људи да опишу, класификују,

разумеју и објасне кризе и изграде што адекватније начине за управљање кризама. Ипак, кризни менаџмент као научно-теоријска дисциплина и рационално осмишљена пракса озбиљно ступа на историјску сцену тек у другој половини двадесетог века.

Кризе нису новина у туристичкој индустрији. Међутим, уочено је да су способности управљања у туризму и способност да се управља комплексним и критичним ситуацијама још увек ограничене. Туристичка индустрија подложна је кризним ситуацијама будући да је врло фрагментисана и комплексна с бројним међузависностима унутар сектора. Те међузависности значе да ће кризе у сектору туризма имати последице и на остале секторе (Papakavas & Altinay, 2013). Исто тако, збивања која нису уско повезана са туризмом могу имати велики утицај на туристички сектор, о чему сведоче догађаји попут Азијске финансијске кризе 1997. године (De Sauzmarez, 2004), терористичког напада на World Trade Center 2001. године (Ito & Lee, 2005), епидемије САРС-а (Pine & McKercher, 2004) разорни цунами у Индијском океану (Rittichainuwat, 2006).

Упркос општој негативној перцепцији, криза не мора нужно довести до пропасти неке туристичке дестинације. Улога кризе у туризму има два смера деловања. Први смер доводи до пропадања неке дестинације, а што се најчешће одмах одражава на смањење броја туристичких долазака и прихода уз сличне негативне последице. Други смер доводи до трансформације, односно промене у самој дестинацији, која може бити и позитивна (као што је нпр. нови имиџ дестинације).

Појам катастрофе често се сматра синонимом за појам кризе, иако се наизглед ради о сличним појмовима разлике итекако постоје. Етимолошки гледано, реч катастрофа долази од грчке речи „катастрофо“, што означава преокрет, односно обрт. Појам катастрофа почео се користити у Античкој Грчкој у драмским делима, али тада није имао такву негативну конотацију као што је има данас, будући да је означавао преокрет у драмској радњи пред трагичан завршетак. Катастрофа данас представља пропаст, слом, изненадну велику несрећу, односно догађај који са собом доноси тешке последице, неуспех, уништење, разарање, смрт и сл. Према настанку, односно узроку настанка, катастрофе су већином природне појаве, али могу бити изазване и људском активношћу, што је ипак знатно ређе.

Катастрофа се у туризму односи на ситуације у којима се дестинације суочавају с изненадним непредвидивим променама над којима имају врло малу могућност контроле, за разлику од кризе коју могу контролисати кризним менаџментом (Faulkner, 2001). Већином су непредвидиве, изненадне, неочекиване и с разорним последицама за туристичке дестинације и организације. Повезано деловање катастрофа и криза може се запазити у подручју туризма када се катастрофа везана за животну средину (нпр. испуштање нафте у море услед хаварије) претвара у кризу у оним туристичким дестинацијама које су угрожене овим догађајем (Попеску, 2011).

Ипак, појам катастрофе потребно је разликовати од појма кризе, а те разлике детаљније приказује табела:

Табела 1: Разликовање кризе од катастрофе

Разлике	КАТАСТРОФА	КРИЗА
Предвидивост:	Већина катастрофа не може се предвидети, а њихове разорне последице су неизбежне.	У пословању кризе се понекад могу предвидети.
Узроци:	Већина катастрофа изазвана је природним променама, али могу бити изазване и људском активношћу.	Већина криза изазвана је људском активношћу.
Могућност контроле:	Катастрофа је ситуација када долази до изненадне и непредвидиве промене на коју менаџери имају врло мало могућности контроле.	Криза је ситуација у којој је узрок догађаја, у одређеној мери, инициран властитим проблемима и указује на неуспех менаџера да се прилагоде променама.
Последице:	За оне који су погођени катастрофом последице су неизбежне, најчешће неповољне.	За оне који су погођени кризом последице имају амбивалентни исход (опоравак или пропаст).

Извор: (Faulkner, 2001; Ritchie, 2004)

#### 4. Кризни менаџмент туристичке дестинације

Дестинација представља скуп различитих компонената које заједничким деловањем обезбеђују задовољење потреба туриста. Савремене тенденције на туристичком тржишту намећу бројне изазове са којима се менаџмент дестинација свакодневно среће у свом пословном окружењу. У туризму је неопходно континуирано иновирање туристичке понуде, јер туристи данас све више теже новим туристичким производима, новим дестинацијама, новим доживљајима и искуствима (Миловановић и Милићевић, 2014, стр. 38). Туристичке дестинације могу варирати од наменски изграђених места за одмор и забаву у којима су сви садржаји у функцији развоја туризма, до главних градова - метропола и држава као целина у којима је туризам од већег или мањег значаја (Милићевић и Ђорђевић, 2016).

Криза у оквиру туристичке дестинације се може дефинисати као ситуација која захтева радикалну управљачку акцију као одговор на догађаје који су изван интерне контроле, што изискује хитан одговор маркетинга и оперативне праксе како би се повратило поверење запослених, придружених предузећа и потрошача у одрживост туристичке дестинације. Под кризним менаџментом туристичке дестинације подразумева се стални, интегрисани и свеобухватни напор који дестинација ефективно успоставља у покушају да пре свега схвати и спречи кризу и да ефективно управља оним кризама које се догоде, узимајући у обзир дефинисане циљеве у свакој фази планирања и обуке.

Посебан значај управљању кризама на нивоу туристичких дестинација даје чињеница да се туриста вођен основним разлозима боравка у дестинацији уобичајено налази у стању специфичне опуштености која може учинити да дође до својерсног смањења способности за предвиђање могућих ризика, учавање опасности и спремности за самозаштиту.

## 5. Ризици у оквиру туристичке дестинације

Према WTO (светској туристичкој организацији) постоје четири основна извора ризика у туризму:

1. Људско и институционално окружење ван сектора туризма;
2. Сектор туризма и повезани комерцијални извори;
3. Индивидуални путници (лични ризик);
4. Физички ризици из окружења (природни, климатски, епидемије).

### 5.1. Људско и институционално окружење ван сектора туризма

Ова врста ризика постоји када је туриста жртва:

- Деликвенције (крађа, цепарење, превара);
- Организованог криминала;
- Трговине белим робљем;
- Ратних сукоба;
- Социјалних сукоба;
- Тероризма.

### 5.2. Индивидуални путници (лични ризик)

Путници и посетиоци могу угрозити личну и безбедност домаћина кроз:

- Примену опасних спортова, небезбедне вожње, конзумирања небезбедне хране и пића;
- Нарушено здравље;
- Изазивање конфликта са локалним становништвом, кршењем закона;
- Криминалне радње;
- Посетама опасним местима;
- Губитком документа, новца, итд.

### 5.3. Физички ризици из окружења(природни, климатски, епидемије)

Настају као последица:

- Уколико туристи нису свесни ризика природних карактеристика дестинације, нпр. флоре и фауне;
- Уколико нису предузели профилактичке мере, нпр. вакцинисање;
- Посете забрањеним и опасним подручјима;
- Излагања опасностима приликом природних катастрофа и епидемија.

## 6. Закључак

Кризни менаџмент се схвата као активност која је неопходна за савладавање ситуација које угрожавају опстанак туристичке дестинације, чиме се кризни менаџмент схвата као специјална форма управљања. Његов задатак је да савлада све процесе који могу битно да угрозе или онемогуће даљи опстанак једне дестинације.

Пасивност према променама доводи дестинацију у опасност. Она тада постаје мање конкурентна и губи своје тржиште. Такве негативне промене у пословању са

тенденцијом даљег погоршавања називају се кризом у оквиру туристичке дестинације.

У условима глобализације и стварања јединственог светског тржишта, ризик постаје неодвојива компонента економске активности и туристичке делатности, па се дестинације морају оспособити да што безбедније преживе потресе и што ефикасније искористе шансе које настају изненадним променама у спољним факторима. Управо из овог разлога управљање ризиком постаје неопходан сегмент целокупног управљања дестинацијом и треба му посветити пажњу, јер неуспех и пропусти у овој области често озбиљно угрожавају опстанак. Неочекивани губици негативно утичу и на кредитни рејтинг, и углед дестинације.

Ефикасни менаџери у кризним ситуацијама оперишу у „троструким временским фазама“. Док се носе са неком ванредном ситуацијом, процењују акције које су предузели, предузимају акције које су нужне у том тренутку и планирају следеће акције које ће морати предузети. Основа ефикасног кризног менаџмента лежи у низу принципа који се могу примењивати пре, током и након било какве вандредне ситуације.

## Литература

1. De Sauzmarez, N. (2004). Implication for Tourism and Sectoral Crisis Management. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15(4), 217-232.
2. Ito, H. & Lee, D. (2005). Assessing the Impact of the September 11th Terrorist Attacks on U.S. Airline Demand. *Journal of Economics and Business*, 57(1), 75-95.
3. Милићевић, С. и Ђорђевић, Н. (2016). Главни градови као туристичке дестинације. *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 4(1), 21-30.
4. Миловановић, В. и Милићевић, С. (2014). Управљање туристичким производима Србије у функцији унапређења конкурентности на међународном туристичком тржишту. *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 2(1), 38-48.
5. Parakavas, A. & Altinay, L. (2013). Signal Detection as the First Line of Defence in Tourism Crisis Management. *Tourism Management*, 34(1), 158-171.
6. Pine, R. & McKercher, B. (2004). The Impact of SARS on Hong Kong's Tourism Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 139-143.
7. Попеску, Ј. (2011). *Менаџмент туристичке дестинације*. Београд: Универзитет Сингидунум.
8. Ritchie, B. W. (2004). Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683.
9. Rittichainuwat, N. (2006). Tsunami Recovery: A Case Study of Tourism in Thailand. *Cornell Hospitality Quarterly*, 47(4), 390-404.
10. Faulkner, B. (2001). Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
11. Frangialli, F. (2004). International Tourism: The Great Turning Point. UNWTO, Madrid.
12. Hess, H. & Dietrich, F. (1991). Sanierungshandbuch 2. Auflage, Neuwied, Luchterhand.

Примљено: 12.12.2016. Прихваћено: 20.12.2016.