

# KRIZNO UPRAVLJANJE: TURISTIČNE DESTINACIJE IN PODJETJA

BARBARA PAVLAKOVIČ,<sup>1</sup> DUNJA KOREN<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Univerza v Mariboru, Fakulteta za turizem, Brežice, Slovenija  
barbara.pavlakovic@um.si

<sup>2</sup> Mpik, Mrežni podjetniški inkubator Koroška - Slovenj Gradec, Slovenj Gradec,  
Slovenija  
dunja.koren@mpik.si

**Sinopsis** »Pričakovati nepričakovano« je zagotovo temeljni moto sodobnih organizacij, če želijo preživeti v svetu, kjer iz ene krizne situacije že skočimo v drugo krizno situacijo. Prav zato izpostavljam velik pomen kriznega upravljanja tudi za destinacijske organizacije, da se lahko spopadejo z aktualnimi izzivi. Ravno ustrezno reševanje kriznih situacij, primeren odziv in na koncu proces učenja iz doživetih izkušenj lahko naredijo destinacijo odporno in sposobno novega razvoja. V poglavju najprej predstavimo teoretične osnove in definicije krize, njene značilnosti in oblike. Nadaljujemo z definicijo kriznega upravljanja in opisom posameznih faz tega procesa. Nato predstavimo sistem kriznega upravljanja v turizmu in izpostavimo pomen dobre organiziranosti ekipe, odgovorne za izvedbo kriznega upravljanja. Potem predstavimo temelje krizne zakonodaje v Republiki Sloveniji in priporočila za pripravo priročnika za krizno upravljanje v turizmu. Priročnik za krizno upravljanje naj zajema spisek možnih kriz, opis deležnikov, opis splošnih aktivnosti, diagram poteka usklajevanja in načrt kriznih komunikacij. Poglavje zaključimo s primeri dobre prakse, v katerih so uspešno izvajali krizno upravljanje in rešili negotove situacije.

**Ključne besede:**  
krize,  
krizno upravljanje,  
destinacijska  
organizacija,  
turizem,  
turistična podjetja

# CRISIS MANAGEMENT: TOURIST DESTINATIONS AND COMPANIES

BARBARA PAVLAKOVIČ,<sup>1</sup> DUNJA KOREN<sup>2</sup>

<sup>1</sup> University of Maribor, Faculty of Tourism, Brežice, Slovenia  
barbara.pavlakovic@um.si

<sup>2</sup> Mpik, Network Business Incubator Carinthia - Slovenj Gradec, Slovenj Gradec,  
Slovenia  
dunja.koren@mpik.si

**Abstract** “Expect the unexpected” is undoubtedly a fundamental motto of modern organisations if they want to survive in a world where we are jumping from one crisis to another. That is why we emphasise the great importance of crisis management for destination organisations so that they can meet current challenges. Appropriate handling of crises, proper response and, finally, the process of learning from experience can make a destination resilient and capable of new development. In this contribution, the authors first present the theoretical foundations and definitions of the concept of the crisis, its characteristics and forms. They continue with the definition of crisis management and the description of individual phases of this process. Then they present the crisis management system in tourism and emphasise the importance of good organisation of the team responsible for the implementation of crisis management. Furthermore, they present the foundations of crisis legislation in the Republic of Slovenia and recommendations for preparing a tourism crisis management manual, which should include a list of possible crises, a description of stakeholders, general activities, a coordination flow diagram and a crisis communication plan.

**Keywords:**

crisis,  
crisis management,  
destination  
organisation,  
tourism,  
tourism companies

## 1 Krizno upravljanje

Med najpomembnejšimi temami v turizmu je zagotovo zagotavljanje varnosti. Pri tem gre za varovanje oseb, prostorov, stvari, ugleda ali gospodarstva pred zlonamernimi dejanji nekoga drugega (angl. security) in tudi za varovanje oseb, prostorov, stvari, ugleda ali gospodarstva pred nepričakovanimi posledicami nenamernih dejanj (angl. safety) (Tarlow, 2014; Agarwal, Page in Mawby, 2021). Vedno moramo pričakovati nepričakovano in biti na to pripravljeni, saj je okrog nas polno tveganj. Tveganje je opredeljeno kot negotovost, da se naša pričakovanja izpolnijo, saj nas lahko nepričakovani dogodki vržejo iz zastavljene poti (ISO, 2021; Agarwal in drugi, 2021). Vendar pa tveganje ne pomeni nujno negativnih posledic, saj so lahko posledice tudi pozitivne ali nimajo učinka oziroma imajo učinek na nekaj drugega – nikoli ne vemo, kakšen bo končni rezultat (Williams in Baláž, 2015; Voinescu in Stomff, 2016). Tveganje je torej zmnožek verjetnosti in posledice dogodka, kjer lahko dobimo tudi stopnjo tveganja oziroma verjetnost za posamezno posledico (Marn, Fras in Iljaž, 2021). Prav zaradi tega moramo tveganja obravnavati resno, saj imajo tveganja za katastrofalne dogodke vpliv na konkurenčnost turistične destinacije (Liu, Cheng in OuYang, 2019).

Svet ni bil nikoli imun pred tveganji in posledično krizami, ki izhajajo iz tveganj in močno vplivajo tudi na panogo turizma. Kriza je opredeljena kot »situacija, ki lahko vpliva na dolgoročno izgubo zaupanja v organizacijo ali produkt oziroma ki lahko prepreči normalen potek delovanja« (Apec international centre for sustainable tourism, 2006; Klančnik, 2009, str. 41). Krizo lahko definiramo tudi kot »situacijo, ki zahteva radikalen odziv managementa kot odgovor na dogodke, ki so izven lastnega vpliva organizacije ter zahtevajo nujno prilagoditev trženja in delovanja, da bi ponovno vzpostavili zaupanje zaposlenih, poslovnih partnerjev in potrošnikov v zmožnost preživetja destinacije« (Beirman, 2003, str. 4 v Tarlow, 2014, str. 83). Kriza lahko zajema posameznika, skupino, organizacijo, regijo, celotno državo ali celo svet (Podbregar in Šprajc, 2022).

V pojmih turizma je kriza torej vsak dogodek, ki ogrozi delovanje turističnih podjetij, škoduje ugledu destinacije, ogrozi varnost destinacije in turistov, sproži negativno zaznavo destinacije na trgu ter prekine turistične tokove oziroma vpliva na prihode, nočitve in prihodke iz turizma. Krize povzročijo materialno škodo in ogrožajo človeška življenja, povzročajo moteno oskrbo oziroma jo onemogočajo, lahko

prihaja do zastojev in zamud, sprememb ali nerealizacije rezerviranega turističnega aranžmaja, prekinitve aranžmaja ali do predčasne vrnitve iz turistične destinacije (Podbregar in Pavlakovič, 2016). Ali kot pravi Beirman (2018, str. 155), kriza v turizmu je »dogodek ali niz okoliščin, ki resno ogrozijo tržno privlačnost in ugled destinacije ali turističnega podjetja«.

Značilnosti, ki situacijo zaznamujejo kot krizno, so predvsem vpliv na velik krog ljudi, daljši čas trajanja, dolgoročne posledice, visoki ekonomski stroški, visoka stopnja negotovosti in tveganja (Klančnik, 2009). Prav tako lahko označimo karakteristike krize kot negotovost odziva, časovni pritisk, element presenečenja, pomen reševanja in pogostost pojavljanja (Podbregar in Šprajc, 2022). Krize lahko izvirajo iz naravnih ali povzročenih nesreč in jih lahko delimo na štiri sklope (Apec international centre for sustainable tourism, 2006; Podbregar in Pavlakovič, 2016):

- naravne nesreče (npr. poplave, potresi, požari, ekstremni vremenski pojavi, ki povzročijo predvsem uničenje ali poškodovanje infrastrukture, materialno škodo in človeške žrtve, vendar pa nanje večinoma ne moremo vplivati);
- družbeni in politični problemi (npr. demonstracije, nasilje, kriminal, teroristični napadi, vojne, usmerjeni v človeške žrtve in materialno škodo);
- zdravstvene nevarnosti (npr. epidemije, poškodbe, zastrupitve, ki lahko povzročijo človeške žrtve in tudi zmanjšanje ugleda destinacije; so predvsem nalezljive in so najpogostejši dejavnik tveganja in ogrožanja varnosti v turizmu);
- tehnološke nesreče (npr. prometne nesreče, izlivi nevarnih snovi, izpad električnega toka, računalniški virusi, ki lahko povzročijo škodo v naravi, materialno škodo in človeške žrtve).

Naštete krizne situacije v turizmu lahko povzročijo različni subjekti: to so lahko turisti, domačini, turistična industrija, organizirani kriminal, organizacije ali naravni procesi. Prav tako so posledice kriznih situacij naperjene proti različnim subjektom – turistom, domačinom, turističnim organizacijam in njihovim zaposlenim, naravi in materialnim objektom (Tarlow, 2014). Ne glede na izvor krize, ta poteka po stopnjah življenjskega cikla krize, ki vključuje namige na morebitno krizo, izbruh krize, učinke krize in prizadevanja, da bi to rešili, ter iskanje signalov za konec krize (Fink, 1986 v

Podbregar in Šprajc, 2022). Pozneje so te faze poenostavili v predkrizno situacijo, krizni dogodek in na obdobje po krizi (Coombs, 2007 v *ibid.*).

Ker je krizna situacija zaznana kot nezaželena, se morajo destinacije in organizacije z njo znati spopadati ter odpravljati posledice krizne situacije. Temu služi krizno upravljanje, ki je opredeljeno kot sredstvo, s katerim se organizacija ali destinacija pripravi, odziva in opomore od krize (Apec international centre for sustainable tourism, 2006; Urh in Jereb, 2022). Druga definicija pravi, da je krizno upravljanje »proces, ki sestoji iz natančno določenih korakov, ki v pravilnem sosledju omogočajo učinkovit proces odločanja v fazi po nastanku krize oziroma negativnega dogodka« (Klančnik, 2009). Ti koraki zajemajo:

- zmanjševanje tveganja (identifikacija tveganj, predvidevanje in preverjanje postopkov, ozaveščanje, odkrivanje zgodnjih znakov krize in zaznavanje opozoril, da bi do krize lahko prišlo – v tem primeru se skuša kriza preprečiti pred njenim nastankom);
- preprečevanje in priprava (dejavnosti za preprečitev krize pred njenim izbruhom in priprava na morebiten izbruh krize, taktične vaje in simulacije kriznih situacij, vključevanje zaposlenih);
- obvladovanje in odzivnost (hitra zaznava krize, reševanje krizne situacije, ko se zgodi; pomoč in omejevanje trajanja in širjenja krize, zagotavljanje varnosti za ljudi in stvari, obveščanje javnosti o sami krizi);
- okrevanje (vračanje na stanje pred krizo, obnova in ponovna izgradnja normalnega stanja, pridobivanje novih kadrov, obveščanje javnosti o obnovi);
- učenje (analiziranje doživete krizne situacije, ugotavljanje škode, učenje za prihodnje krizne situacije).

Beirman (2018) predstavi podobno shemo življenjskega cikla kriznih situacij, s tem da korak okrevanja razdeli na vmesni korak, v katerem se ocenita škoda in vpliv krize ter načrtuje obnova, ter na samo fazo dolgoročne obnove, v kateri se ponovno gradi ugled organizacije ali destinacije.

Krizni management je prepoznan predvsem kot odziv na krizo in ne kot dejavnost preprečevanja krize, kar se predpisuje predvsem managementu tveganj – vendar pa sta obe aktivnosti močno prepleteni (Tarlow, 2014). Management tveganj lahko opredelimo kot procese in strukture, usmerjene k uresničevanju potenciala, ki ga prinašajo priložnosti, čeprav imajo različne učinke (Apec international centre for sustainable tourism, 2006). Pravzaprav lahko zgoraj navedena prvi in drugi korak *zmanjševanje tveganja ter preprečevanje in priprava* štejemo kot management tveganj (ko imamo pred sabo samo možne dogodke, o katerih teoretično predvidevamo) (Voinescu in Stomff, 2016), naslednji koraki pa so krizni management. Kljub temu lahko celoten proces povežemo in ga opredelimo kot krizno upravljanje.

Organizacije, ki se ukvarjajo s tveganji in kriznim upravljanjem, lahko svoje delo uskladijo s standardom ISO 31000:2018 – RISK MANAGEMENT, ki v matriki povzame naštetе korake ter spodbuja proaktivno pripravo, učinkovito odzivanje na krize in učenje iz evalvacije (ISO, 2021). Če pogledamo širšo sliko, le sistem (destinacija, organizacija), ki je odporen (angl. resilient), lahko premaga krizne situacije ter se na koncu bolje in celostno prilagodi nastali spremembi (Prayag, 2018).

## 2 Sistem kriznega upravljanja v turizmu

Bistvenega pomena za krizno upravljanje je vsekakor odlično organizirana in vodena ekipa, ki izvaja krizno upravljanje. V operativni skupini naj bodo vodja in predstavniki posameznih oddelkov ali območij, kot govorec in predstavnik skupine pa je član ekipe tudi najvišji predstavnik organizacije ali destinacije. Ta s svojo prisotnostjo zagotavlja učinkovitost in hitro reševanje krize, pomiri udeležene in poda informacije medijem. Ekipe za krizno upravljanje se oblikujejo na ravni organizacije (podjetja, zavodov in drugih organizacij), ki pokrivajo krize, ki se zgodijo znotraj organizacije. Na lokalni ravni vodijo krizno upravljanje občine, in sicer so odgovorni predstavniki občinske civilne zaščite, ki sodelujejo z lokalnimi predstavniki policije, gasilcev, zdravstva, vojske in nevladnih organizacij. Na ravni države za krizno upravljanje skrbi Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje v sodelovanju z ministrstvi in drugimi organi (npr. policija, vojska, reševalne ekipe, izobraževalne in človekoljubne organizacije) (Klančnik, 2009).

Vodja ekipe za krizno upravljanje je tisti, ki je odgovoren za aktivacijo ekipe, njeno vodenje in usmerjanje. Zato mora ekipo vzpostaviti že pred pojavom same krize, vedeti mora, kdo jo sestavlja in kakšne so njihove naloge, kako poteka komunikacija, kdo nadomesti manjkajoče člane in podobno. Ekipo naj bi poleg vodje sestavljali tudi (Tarlow, 2014):

- predstavnik vodstva organizacije;
- odgovorni za pomoč žrtvam (z vidika varnosti in zdravja);
- predstavnik pravnega oddelka;
- odgovorni za odnose z javnostmi in trženje;
- predstavniki lokalne turistične organizacije in lokalne skupnosti;
- predstavniki državne turistične organizacije, če je kriza večja.

Samo krizno upravljanje se izvaja za veliko različnih turističnih deležnikov, ki bodo deležni pomoči, informiranja in kriznih aktivnosti. To so (Apec international centre for sustainable tourism, 2006):

- obiskovalci in zaposleni, ko poskrbimo za njihovo varnost;
- komunikacijski sistemi, ker poskrbimo za zagotovljeno in varno komunikacijo znotraj objektov in destinacije;
- zgradbe, objekti in oprema, ki jih zaščitimo pred učinki nesreče;
- viri, ki jih potrebujemo za odzivanje na krizo in okrevanje.

Organizacije in destinacije se na krizo lahko odzivajo zelo različno, prav tako je tudi od same situacije odvisno, kakšno taktiko odziva bomo izbrali. Tukaj je naštetih nekaj najpogostejših odzivov na krizne situacije (Apec international centre for sustainable tourism, 2006):

- izogibanje tveganjem (ko izvajamo samo aktivnosti, ki najverjetneje ne povzročijo krizne situacije);
- spreminjanje tveganja (in s tem zmanjševanje verjetnosti posledic);
- spreminjanje občutljivosti na tveganje (vnaprejšnja priprava načrtov, preverjanje delovanja sistemov in usposobljenosti osebja, povečanje odpornosti in s tem zmanjšanje posledic pojava);

- prenos tveganja (odgovornost se prenese na drugo organizacijo ali osebo, npr. na zavarovalnico);
- sprejetje tveganja (zavedanje, da tveganje obstaja, in v skladu s tem načrtovanje obvladovanja posledic, vendar le če jih je mogoče obvladovati);
- preprečevanje/blážitev (vnaprej se pripravimo tako, da poskrbimo za preprečevanje kriz ali za blážitev njihovih posledic s pomočjo zakonodaje, gradbenih predpisov, upravljanja rabe zemljišč, inženirskih rešitev, selitvijo ljudi in premoženja na varnejša območja);
- pripravljenost (ozaveščanje in izobraževanje o morebitnih krizah, razvit komunikacijski sistem ter pripravljen načrt odzivanja in okrevanja, usposabljanje in testiranje);
- odzivnost (izvajanje načrtov in standardnih operativnih postopkov, uporaba virov za naloge, opozarjanje in komuniciranje, reševanje in pomoč);
- okrevanje (obnova temeljnih storitev in objektov, finančna in psihosocialna podpora).

Da bi se organizacija uspešno spopadla s tveganji in kriznimi situacijami, lahko torej med temeljne naloge vsake turistične organizacije v času kriznih priprav umestimo odkrivanje, spremljanje in preučevanje nevarnosti pojava krize (management tveganj); izvajanje izobraževanj in usposabljanj za zaščito, reševanje in pomoč (evakuacijske vaje, usposabljanje iz požarnega varstva itd.); odrejanje in izvajanje zaščitnih ukrepov (izdelava načrtov zaščite in reševanja, izdelava ocen tveganj, redno vzdrževanje opreme (npr. gasilnikov, hidrantov, protipožarne opreme), redno izvajanje pregledov prostorov, izdelava priročnikov in načrtov evakuacijskih poti) ter nadzor nad izvajanjem predpisov o varstvu pred nesrečami (vodenje dokumentacije, načrtov, ocen tveganj itd.) (Podbregar in Pavlakovič, 2016).

### **3 Krizna zakonodaja v Republiki Sloveniji**

Zakonodaja, ki se nanaša na področje turizma, je zelo raznolika, saj tudi turizem zajema različne dejavnosti – od prevoza, prehrane, storitev in podobno. Posebnost pri turizmu je tudi, da se zakonodaja od države do države spreminja, tako da lahko turist destinacijo toži glede na lokacijo izvedbe turistične dejavnosti in glede na lokacijo njegovega stalnega prebivališča, lahko pa se spremembe zakonodajnih pravil med domovino in destinacijo sploh ne zaveda (Tarlow, 2014). Zato pomembno je



ozaveščati turiste o njihovih pravicah in dolžnostih, ki veljajo na posamezni destinaciji.

Na splošno velja Splošna deklaracija človekovih pravicah, ki v 3. členu določa, da ima vsakdo pravico do življenja, prostosti in osebne varnosti; v 13. členu pa določa, da imamo pravico do svobodnega gibanja znotraj meja države in med državami (Markov in Polak Petrič, 2018). Torej imamo pravico do varnega potovanja. Na področju Evropske unije obstajajo tudi deklaracije in listine, ki določajo odnose v primerih paketnih potovanj, ponujanja storitev, transporta in podobno. Prav tako je pomembna zakonodaja s področja zagotavljanja varnosti, ki med drugim vključuje zaščito pred osebnim in strukturnim nasiljem in kriminaliteto ter varstvo pred drugimi družbenimi in naravnimi pojavi, ki ogrožajo posameznikovo osebno varnost (Flander in Tičar, 2021).

Turistične organizacije pri delovanju upoštevajo splošno zakonodajo države na področju svojega delovanja – kot gospodarske družbe sledijo gospodarski zakonodaji, če so organizirane kot društva, zavodi ali kaj drugega, pa sledijo zakonodaji za nevladni sektor oziroma drugi zakonodaji (Podbregar in Pavlakovič, 2016). Na splošno področje turizma v Sloveniji ureja Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT-1), osebno varnost pa obravnava Kazenski zakonik (KZ-1). Krizne situacije obravnavajo Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami (ZVNDN); uredbe, kot je na primer Uredba o organiziranju, opremljanju in usposabljanju sil za zaščito, reševanje in pomoč, ter pravilniki, na primer Pravilnik o obveščanju in poročanju v sistemu varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami. Turistične organizacije morajo biti pozorne tudi na lokalne akte, ki obravnavajo krizne postopke, kot so regijski načrti zaščite in reševanja, občinski načrti, odloki in sklepi s področja zaščite in reševanja, prav tako pa tudi ocene ogroženosti posamezne občine glede posamezne krizne situacije.

#### **4 Priporočila za pripravo priročnika za krizno upravljanje v turizmu**

Destinacija ali turistična organizacija naj bi pripravila lasten krizni načrt oziroma priročnik za krizno upravljanje. S tem bi proaktivno preverila stanje in morebitna tveganja ter se pripravila na nadaljnje korake ob morebitnem pojavu krize. Priročnik za krizno upravljanje je sestavljen iz naslednjih poglavij: spisek možnih kriz, opis

deležnikov, opis splošnih aktivnosti, diagram poteka usklajevanja in načrt kriznih komunikacij.

#### 4.1 Identificiranje možnih kriz

Ekipa za krizno upravljanje vedno najprej identificira vse možne krize, ki lahko vplivajo na njihovo področje delovanja. Krizna tveganja se lahko identificirajo na več načinov (Klančnik, 2009):

- možganska nevihta (posvetovanje med člani ekipe in z drugimi pristojnimi);
- spremljanje negativnih dogodkov po svetu (priprava seznamov);
- lastne izkušnje (posredujejo jih člani ekipe ter drugi pristojni s področja zaščite in reševanja).

Ko imamo krize identificirane, določimo njihove značilnosti, kot so vzrok, pogostost, čas trajanja, hitrost pojava, obseg učinkov, škodni potencial (Apec international centre for sustainable tourism, 2006). Nato ocenimo njihovo verjetnost (tabela 1) in obsežnost posledic (tabela 2) ter s tem izpostavimo, katera od kriz ima prioriteto in kateri namenjammo svoje razpoložljive vire, da ne izrabljamo virov zaman za situacije, ki imajo nepomembne posledice (Tarlow, 2014; Voinescu in Stomff, 2016). Za ta korak lahko uporabimo tabele APEC.

**Tabela 1: Lestvica ocene verjetnosti pojava krize**

Vir: povzeto po Apec international centre for sustainable tourism, 2006.

RAVEN	KAZALNIK	OPIS
A	Skoraj zagotovo	Kriza je pričakovana v večini okoliščin.
B	Verjetno	Kriza je mogoča v večini okoliščin.
C	Možno	Kriza je včasih mogoča.
D	Verjetno ne	Kriza se verjetno ne bo zgodila.
E	Redko	Kriza se lahko pripeti le v izjemnih okoliščinah.

**Tabela 2: Lestvica ocene pomembnosti pojava krize**

Vir: povzeto po Apec international centre for sustainable tourism, 2006.

RAVEN	KAZALNIK POSLEDIC	OPIS
1	Nepomembne	Brez žrtev in poškodb, ni finančne škode, ni zanimanja javnosti.
2	Majhne	Potrebna prva pomoč, majhna finančna škoda, ni zanimanja javnosti.
3	Občutne	Kratkoročen vpliv na destinacijo in turiste, srednja finančna škoda, manjša medijska pozornost.
4	Obsežne	Veliko žrtev in poškodovanih, občutno zmanjšanje poslovanja, velika finančna škoda, mediji kritično poročajo o dogodku.
5	Katastrofalne	Smrt, ogromna finančna škoda, množične odpovedi rezervacij, mednarodni mediji kritično poročajo o dogodku.

Na podlagi teh tabel lahko ugotovimo tudi raven tveganja (tabela 3), ki se za destinacijo ali organizacijo izpostavlja pri posamezni krizi. To ugotovimo glede na naslednjo tabelo APEC.

**Tabela 3: Lestvica ocene tveganja pri pojavu krize**

Vir: povzeto po Apec international centre for sustainable tourism, 2006; Marn in drugi, 2021.

VERJETNOST	POSLEDICE				
	Nepomembne 1	Majhne 2	Občutne 3	Obsežne 4	Katastrofalne 5
A (skoraj zagotovo)	VISOKO TVEGANJE	VISOKO TVEGANJE	EKSTREMNO TVEGANJE	EKSTREMNO TVEGANJE	EKSTREMNO TVEGANJE
B (verjetno)	ZMERNO TVEGANJE	VISOKO TVEGANJE	VISOKO TVEGANJE	EKSTREMNO TVEGANJE	EKSTREMNO TVEGANJE
C (možno)	NIZKO TVEGANJE	ZMERNO TVEGANJE	VISOKO TVEGANJE	EKSTREMNO TVEGANJE	EKSTREMNO TVEGANJE
D (verjetno ne)	NIZKO TVEGANJE	NIZKO TVEGANJE	ZMERNO TVEGANJE	VISOKO TVEGANJE	EKSTREMNO TVEGANJE
E (redko)	NIZKO TVEGANJE	NIZKO TVEGANJE	ZMERNO TVEGANJE	VISOKO TVEGANJE	VISOKO TVEGANJE

#### 4.2 Identifikacija in opis deležnikov kriznega upravljanja

Naslednje poglavje kriznega načrta naj zajema kratek opis vseh organizacij, vpletenih v preprečevanje krize ali krizno odzivanje. »To so vse organizacije javnega, zasebnega in nevladnega sektorja, ki sodelujejo pri preprečevanju, reševanju in odpravi posledic kriznih situacij« (Podbregar in Pavlakovič, 2016).

Med najbolj prepoznavnimi organizacijami je zagotovo policija, ki skrbi za zaščito in varnost oseb in premoženja, preprečevanje kriminalnih dejavnosti, urejanje premikajočega in mirujočega prometa, vzpostavitev intervencijskih koridorjev ter za izvajanje prvih nujnih ukrepov ob izrednih dogodkih ali kriznih situacijah. Prav tako prepoznavni so gasilci, ki ne samo, da gasijo požare, ampak tudi rešujejo ljudi ob nesrečah. Prav tako so pomembne službe nujne medicinske pomoči, ki nudijo pomoč pri poškodbah in boleznih. Nato je tu civilna zaščita (na državni, regionalni in lokalni ravni), ki vključuje tako enote za prvo pomoč in veterinarsko pomoč, tehnične reševalne ekipe, enote za radiološko, kemijsko in biološko zaščito ter enote za varstvo pred neeksplozivnimi ubojnimi sredstvi. Prav tako so oni običajno tisti, ki aktivirajo ostale reševalne službe.

Med drugimi organizacijami, ki lahko sodelujejo kot deležniki kriznega upravljanja, so še vojska, državna in občinska uprava, nevladne organizacije (različna društva, kot so Jamarska reševalna služba ali Rdeči križ), različna podjetja (npr. cestno podjetje za primere poškodb vozišča) in mediji.

Poleg identifikacije in opisa teh deležnikov naj krizni načrt v tem poglavju zajema tudi aktualen seznam kontaktov vseh vpletenih organizacij z območja, na katerem je turistična organizacija oziroma destinacija. Na seznamu naj bodo telefonske številke, e-poštni naslovi, fizični naslovi ter ime in priimek odgovorne osebe, zadolžene za kontakt in odziv v primerih kriznih situacij. Seznam kontaktov naj se redno posodablja, saj bo le tako koristen za uporabo v nujnih primerih.

### 4.3 Opis splošnih kriznih aktivnosti

Ko kriza poteka in jo želimo čim prej obvladovati, je pomembno, da imamo že vnaprej določene krizne aktivnosti, ki jih bomo izvajali ob pojavu posamezne krize. Tako v priročnik za krizno upravljanje zapišemo na primer tabelo, v kateri opredelimo točke za vsako posamezno krizo. Opredelimo naslednje (Apec international centre for sustainable tourism, 2006):

- razporeditev odgovornosti po posameznih osebah;
- določitev časovnih okvirov za posamezno aktivnost;
- določitev načinov izvajanja posamezne aktivnosti;

- določitev pričakovanih rezultatov aktivnosti in ključnih kazalnikov uspešnosti;
- opredelitev virov in zneskov proračuna;
- vzpostavitev postopkov spremljanja in ocenjevanja situacije.

Zgornji načrt aktivnosti je zastavljen širše in zajema različne odgovorne osebe znotraj organizacije. Da bi krizno upravljanje ob pojavu krize steklo kar najhitreje, zastavimo minimalno operativno jedro organizacije kriznega upravljanja. To je skupina zaposlenih v organizaciji, zadolženih za takojšnje ukrepanje v primeru pojava krize, sestavljajo pa jo direktor/pomočnik direktorja, predstavnik področja dela podjetja, ki je najbolj vpet v krizno situacijo (direktor sektorja), predstavnik za odnose z javnostmi in v sektorju določena oseba, ki skrbi za operativno rešitev krizne situacije (Podbregar in Pavlakovič, 2016).

Ne glede na to, ali so osebe v minimalnem operativnem jedru ali širše v organizaciji, krizni načrt mora vedno vsebovati tudi ažuren spisek vseh teh oseb z njihovimi kontakti, da se jih lahko v vsakem trenutku aktivira in vpokliče v reševanje krizne situacije. Kontakti naj zajemajo telefonske številke (službene in osebne, če je oseba na položaju, ko se mora nujno odzvati), e-poštne naslove ter ime in priimek odgovorne osebe, zadolžene za posamezno dejavnost v krizni situaciji. Seznam kontaktov naj se redno posodablja, saj bo le tako koristen za uporabo v nujnih primerih.

Hkrati mora organizacija pripraviti tudi navodila za ostale zaposlene, ki niso vpleteni v ožje reševanje krize, kako se odzvati v primeru krize. Pri tem imajo vodje oddelkov tudi svoje zadolžitve in morajo posredovati informacije na nižje ravni organiziranja. Vsekakor mora organizacija poskrbeti, da so zaposleni seznanjeni s svojimi odgovornostmi in načini ukrepanja v primeru kriznih situacij.

#### **4.4 Diagram poteka usklajevanja kriznih aktivnosti**

Za lažjo predstavo, kako potekajo aktivnosti, in za hitrejša ukrepanja v primeru kriznih situacij pripravimo diagram poteka organizacijskega in medorganizacijskega usklajevanja in odločanja v primeru kriz. Diagrami pregledno prikažejo postopke, ki jih mora organizacija izvajati v primeru krize. Diagram poteka je torej »niz aktivnosti in postopkov, s katerimi poskrbimo, da vsi pomembni akterji, ki načrtujejo in

izvajajo aktivnosti v primeru krize, med seboj tako uredijo svoje ukrepanje in ravnanje, da se pri tem dosežejo sinergijski učinki« (Podbregar in Pavlakovič, 2016).

V kriznem načrtu pripravimo več različnih diagramov. Prvi je lahko splošni diagram, ki pokaže celoten okviren potek kriznega upravljanja. Drugi je diagram predkriznega usklajevanja, nato sledi diagram za usklajevanje pri pojavu krize in kot zadnji še diagram za usklajevanje pri odpravljanju posledic krize (slika 1). Pomembno je, da so grafike pregledne in točne, saj lahko prav vizualni elementi pripomorejo k še hitrejšemu odzivu na krizno situacijo.

Če sledimo korakom na diagramu, je naša naslednja aktivnost točno določena vnaprej, po preverjenih in premišljenih odločitvah. Na primer, če smo zaznali, da se bo določeno tveganje razvilo v potencialno krizno situacijo, potem pa se je izkazalo, da gre za lažni alarm, lahko situacijo še vedno izkoristimo za vajo kriznega odzivanja. Pri tem se poskusimo čim več naučiti za prihodnost, ko se bo tveganje morda res razvilo v krizno situacijo.



Slika 1: Primer diagrama poteka usklajevanja kriznih aktivnosti

Vir: lasten.

#### 4.5 Načrt kriznih komunikacij

Namen kriznega komuniciranja je »ohraniti ali povrniti potrošniško in potovalno zaupanje turistov in turistične industrije ter čim bolj zmanjšati učinke in posledice krize za destinacijo« (Klančnik, 2009, str. 97). To pomeni, da se destinacija ali organizacija vrne na stanje pred pojavom krize in se trudi tisto stanje še izboljšati. Hkrati se iz doživete situacije uči in tako nadgrajuje krizno upravljanje v prihodnosti. Celotna komunikacija mora biti zato hitra, iskrena, resnična in transparentna. V krizni situaciji sodelujejo krizni tim oziroma njihov vodja, vodstvo organizacije, posamezne službe, vpletene v odpravljanje posledic (npr. policija, gasilci, civilna zaščita), ter odgovorni za odnose z javnostmi, ki celotno komunikacijo upravlja in koordinira (Podbregar in Pavlakovič, 2016).

Strategijo komuniciranja med krizo sestavljajo štirje koraki (Apec international centre for sustainable tourism, 2006; Klančnik, 2009; Tarlow, 2014):

- 1) priprava informacij (kolikor je mogoče, si pripravimo določene informacije vnaprej, med samo krizo pa hitro zberemo najpomembnejše in čim bolj podrobne podatke, odgovor »brez komentarja« ni zaželen);
- 2) identificiranje deležnikov (določimo, koga obveščamo in s kom komuniciramo pri posamezni krizi, npr. zaposleni in njihovi svojci, turisti, domačini, mediji, lokalna uprava, financerji);
- 3) vzpostavljanje stika z deležniki (odkrite in transparentne informacije pravočasno in čim bolj sproti posredujemo zainteresiranim deležnikom prek njim primernih kanalov, npr. osebno, prek telefona, družbenih omrežij, medijev, lahko vzpostavimo tudi brezplačno telefonsko številko za informacije; pri komunikaciji naj sodelujejo tudi strokovne skupine za pojasnjevanje podrobnejših vprašanj, posebno pozornost pa namenimo prizadetim, žrtvam in njihovim svojcem);
- 4) vzpostavljanje odnosov z množičnimi mediji (vnaprej pripravimo govornike na novinarska vprašanja in na vedenje pred kamerami, pripravimo enotna sporočila in izjave za medije, poskrbimo za hitro odzivnost na zastavljena novinarska vprašanja, vzpostavimo varno medijsko središče, pozneje medijsko pozornost izrabimo tudi za objavo pozitivnih novic o obnovi).

Pri komuniciranju o krizah se moramo zavedati, da lahko zavest o sami krizi obstaja, dokler mediji poročajo o njej, kar je lahko še dolgo po koncu krize (Tarlow, 2014). Zato ima kriza lahko tudi dolgoročne posledice, ko lahko vpliva na zavest turistov in ugled same destinacije. Komuniciranje z mediji in drugimi deležniki je zaželeno tudi po koncu krize, ko sporočamo o procesu okrevanja, o izboljšavah in naučenem, kar smo spoznali iz same krizne situacije. Prav večja kakovost same storitve je lahko najboljši možni rezultat krizne situacije, o katerem lahko sporočamo svetu ter tako na destinacijo znova privabimo zveste in nove turiste.

## **5 Krizni management v praksi – odziv turističnega podjetja na krizo v času pandemije COVIDA-19**

Začetki poslovanja podjetja X so bili vezani na izgradnjo bazenskega objekta s termalno zdravilno vodo. Skozi leta se je podjetje razvijalo v velneškem in tudi zdravstvenem delu ter z izgradnjo več nastanitvenih objektov in termalnega parka postalo eno vodilnih podjetij v kategoriji termalnega turizma. Kot večina turističnih podjetij je tudi podjetje X v državni lasti. Z vidika strukture objektov in vsebinskih delov v posameznih enotah ima zelo kompleksno in razvejano obliko. Podjetje od nastanka do epidemije COVIDA-19 zaznava rast, s širitvijo dejavnosti in novimi objekti pa je poslovanje od leta 2010 strmo naraščalo. Najpomembnejše dejavnosti družbe so dejavnost hotelov in podobnih obratov, kampov, restavracij in gostiln, športnih objektov in specialistične zunajbolnišnične zdravstvene dejavnosti.

Do nastanka krize je bila struktura gostov, ki so obiskali podjetje, deljena na 75 % tujih gostov in 25 % domačih gostov. Do marca leta 2020 je podjetje poslovalo brez težav, obvladovalo stroške vzdrževanja in materiala ter vlagalo v razvoj infrastrukture in širitve dejavnosti.

### **5.1 Pojav simptomov krize**

Simptomi so signali, ki v podjetju kažejo na morebitno krizo ali jo napovedujejo (Dubrovski, 2004). Omenjeni simptomi so v podjetju največkrat neprepoznavni oziroma jih vodstvo ne prepozna kot znanilca krize v podjetju ali jih prepozna prepozno. Simptomi niso pomembni samo za vodstvo podjetja, ampak tudi za lastnike, konkurente, banke, dobavitelje, panožna združenja in javnost (Dubrovski, 2004).



Upravljanje nevarnosti je vsak proces, sestavljen iz natančno določenih korakov, ki v pravilnem sosledju omogočajo učinkovit proces odločanja v fazi pred nastankom krize oziroma negativnega dogodka. Ti natančno določeni koraki dovoljujejo dober vpogled v tveganje in možne neželene posledice. Javljanje nevarnosti predvideva nenehno kroženje dejavnosti, kot so identificiranje tveganj, analiziranje, načrtovanje, registriranje, nadzorovanje in identificiranje (Klančnik, 2009). Ozadje vsega tega je pravilna komunikacija z vsemi deležniki.

V podjetju X so simptome krize prepoznali razmeroma hitro predvsem zaradi tega, ker je bila prihajajoča kriza iz sklopa krize zdravstvene nevarnosti (epidemije), ki se je naglo širila. Od začetka izbruha epidemije na globalnem trgu so v podjetju dejavno spremljali razvoj epidemije na Kitajskem. Kljub povečani pozornosti je bilo tako za vodstvo podjetja, zaposlene in goste zavedanje, kako blizu krize je ne samo podjetje, ampak celotna država, le nekaj oddaljenega. V februarju 2020, ko so se pojavile prve okužbe v Evropi, so po tednu dni pojava prvih okužb prve odpovedi tujih gostov nakazovale, da bo v zelo kratkem času podjetje vstopilo v popolnoma neznano poslovno in družbeno situacijo. Število odpovedi tujih gostov se je v enem tednu tako povečalo, da so v februarju odpovedi že neposredno vplivale na poslovanje.

Ob prvih odpovedih je bila v podjetju X ustanovljena krizna ekipa, ki je začela dejavno spremljati dogajanje na globalnem in nacionalnem trgu ter pripravljati ukrepe, protokole in sklepe za zaposlene v podjetju. V prvi fazi je bilo sprejetih devet splošnih protokolov, ki so natančno opredeljevali ravnanje zaposlenih v izredni situaciji (prihod in odhod iz službe, ravnanje v primeru zaznavanja suma na okužbo pri gostu, ravnanje v primeru suma okužbe pri zaposlenem, dezinfekcija in prezračevanje delovnega okolja in prostora, prihodi in odhodi v času malice itd.). Omejene oziroma prepovedane so bile vse službene poti v tujino, prav tako so bile omejitve glede sprejemanja poslovnih partnerjev v podjetje. Uvedeno je bilo pravilo najave dopusta nadrejenemu z navedeno lokacijo dopusta in javljanjem zdravstvenega stanja zaposlenega ob vrnitvi na delo. V podjetju so bile določene nastanitvene kapacitete, ki bi služile osebam z okužbo in ko bi se pojavila potreba po izolaciji. Krizna ekipa je poleg splošnih protokolov pripravila še cel sklop konkretnih protokolov, v katerih je bilo natančno opredeljeno ravnanje zaposlenih v različnih enotah in situacijah.

Razlikujemo štiri področja uporabe komuniciranja o nevarnosti (Malešič, Bašić Hrvatin in Polič, 2006):

- obveščanje in izobraževanje, pri čemer gre za neusmerjeno, toda namerno dejavnost, prek katere laična javnost prejme uporabno in pojasnjevalno informacijo;
- spodbujanje vedenjskih sprememb in sprejemanje zaščitnih ukrepov;
- objavljanje opozoril o nevarnosti in nujnih informacij je usmerjeno k oskrbovanju javnosti z obvestili o nevarnosti. Razlikujemo komuniciranje pred krizo, ki naj bi obveščala o njej, preden se pripeti; komuniciranje med njo, ko je ta neizogibna, se dogaja ali pa se je pravkar zgodila, in po njej, ko je treba stanje povrniti na normalno raven;
- izmenjava informacij in skupni pristop k nevarnosti sta namenjena izmenjavi obvestil in skupnemu pristopu državljanov, vlade in drugih k nevarnosti.

V primeru kriznega komuniciranja lahko javnost razdelimo na splošno javnost, prizadeto javnost, notranjo javnost (predstavniki politike, uredništva, stroke, reševalci – skratka akterji kriznega upravljanja in vodenja) in tujo mednarodno (politično, strokovno in splošno) javnost.

## 5.2 Krizno komuniciranje in vedenje udeležencev v krizi

V podjetju X so s takojšnjim oblikovanjem krizne ekipe začeli dejavno komunicirati z zaposlenimi z namenom preprečevanja povzročanja panike in povečanega strahu. Zaposleni so se v začetku pojava krize začeli vesti popolnoma drugače, zaznana sta bila napetost v posameznih enotah in strah pred vdorom okužbe v delovno in domače okolje. Drugačno vedenje je bilo zaznano tudi pri lastnikih družbe in poslovnih partnerjih. Lastnike podjetja je skrbelo poslovanje v prihodnje in ustvarjanje dobička, poslovne partnerje in dobavitelje ustavitev nabav in tekočega poslovanja v smislu, da bi podjetje postalo nelikvidno. Banke in druge finančne institucije se na krizo odzovejo drugače kot ostali upniki (dobavitelji, kupci). Njihov interes je zaščititi dane kredite in jih po najhitrejši poti dobiti nazaj poplačane. Banke, ki se v preteklih praksah najraje oddaljijo od situacije v podjetju in zavzamejo nevtralen položaj, so v primeru nastale krize dejavno pristopile k reševanju nastale situacije. Prav tako je bilo vodstvo podjetja pred veliko preizkušnjo, ali bo krizo vzelo

resno in začelo takoj ukrepati premišljeno, brez naglih in hitrih napačnih odločitev. Glede na dejavnost so bile torej ključni pokazatelj krizne situacije spremembe v vedenju udeležencev in vedenje gostov.

V začetku marca 2020 je bilo iz dneva v dan več odpovedi gostov, ki so zaradi strahu pred okužbo množično odhajali in odpovedovali rezervacije za prihajajoče mesece. Pomembno vlogo pri komunikaciji je glede na razsežnost krizne situacije na nacionalni ravni prevzela država oziroma državne institucije. Krizna komunikacija s strani državnih institucij ni bila vedno strukturirana in premišljena ter je večkrat vzpostavljala še zahtevnejše delovanje v podjetju zaradi zmede v načinu komuniciranja in zagotavljanja informacij. Podjetje X je potrebovalo kar nekaj časa, da je našlo pravi oziroma najbolj verodostojen vir informacij obveščanja. Prek tega vira in potrditev informacij v objavah Uradnega lista so v podjetju povzemali informacije in pripravljali ukrepe po meri podjetja ter tako obveščali vse deležnike. Država je v naslednjih fazah razvoja krize s svojimi aparati priskočila na pomoč v obliki finančnih subvencij, izdanih garancij, poroštev in z izdajo turističnih bonov v dveh sklopih.

Podjetje X je dan pred uradno zahtevo Vlade RS v celoti zaprlo vse objekte v kompleksu ter začelo vzpostavljati režim delovanja med zaprtjem kompleksa. Predvsem se je krizna ekipa ukvarjala z obveščanjem ter dajanjem navodil in protokolov zaposlenim. Dejavno je potekala komunikacija z dobavitelji materiala za delo z namenom vračila materiala. V kuhinjah so se pregledala vsa živila, se primerno zamrznila ali predelala v produkte s podaljšanim rokom uporabe. Po vseh objektih so se ustrezno zaščitila vsa osnovna sredstva in izpeljani so bili vsi postopki za pravilno racionalizacijo internih pogonov s ciljem zmanjšati stroške energentov. S pomočjo zaposlenih je bila ustanovljena stalna ekipa za varovanje objektov.

V drugi fazi upravljanja v času zaprtja so bili narejeni načrti sanacije delov objektov, ki zaradi obratovanja skozi vse leto ob zaprtju povzročijo motnjo v poslovanju in pri procesu dela. Predčasno so se začele izvajati tudi načrtovane investicije za naslednja obdobja.

V prvi fazi zaprtja do uvedbe državne pomoči so zaposleni koristili dopust in nerazporejene ure, ki so jih pridelali med letom. Ob sprejetju državne uredbe je podjetje večino zaposlenih poslalo na čakanje na delo doma, kar je država delno subvencionirala. Manjši del zaposlenih pa je delo, kjer je delovni proces to omogočal, opravljal od doma. Podjetje X ob zaprtju podjetja zaradi izrednih razmer ni odpuščalo zaposlenih. Zaposlenim, ki jim je v času zaprtja podjetja potekla pogodba, pogodbe niso podaljšali, so bili pa ob ponovnem odprtju posameznih enot v podjetju ponovno klicani na delo in zaposleni. Podjetje X je vse fiksne stroške poslovanja, promocijo in pavšalne pogodbe zmanjšalo na minimum ali prekinilo do začetka ponovnega obratovanja.

Ključno vlogo v času zaprtja so imeli vodje posameznih enot s tem, da so vzpostavili primerno in stalno komunikacijo z zaposlenimi, napotenimi na čakanje na delo doma. Vzpostavljene so bile različne skupine prek socialnih omrežjih ali elektronske pošte. Zaposleni so prejeli obvestila splošne narave (informacije o statusu epidemije, poteku dela dežurnih služb, poteku dela rednih in investicijskih vzdrževalnih del ipd.), obvestila, namenjena specifičnim službam z namenom načrtovanja dela v prihodnje, in motivacijska pisma, s katerimi so vodje zagotavljali moralno podporo vsem tistim, ki so se skozi obdobje epidemije psihološko težko prebijali. Ta ranljiva skupina zaposlenih je bila vključena tudi v dežurstva varovanja objekta in druga tekoča nujna administrativna dela z namenom, da ne padejo v globoko stanje depresije.

Podjetje X je vzporedno s komuniciranjem in vodenjem podjetja med zaprtjem že razmišljalo, kako se bo odzvalo na krizo in kakšni bodo ukrepi ob novem zagonu podjetja. Podjetje X je bilo na lokalni, regionalni in nacionalni ravni ves čas v stiku s predstavniki lokalne turistične organizacije, STO in MGRT ter tako s pridobljenimi informacijami iz prve roke začelo pravočasno pripravljati ukrepe za sanacijo nastale poslovne škode.

### **5.3 Odzivnost in obnova po prvem in drugem valu epidemije**

Podjetje X je sproti ocenjevalo stanje na trgu in na podlagi tega še v globoki krizi, ko je bilo gospodarstvo popolnoma ustavljeno, začelo pripravljati marketinške aktivnosti za ponovni zagon. V začetku maja 2020 je lansiralo odmevno prodajno promocijsko kampanjo, s katero je omogočilo rezervacijo ugodnih paketov v prvih

štirih tednih po odprtju nastanitvenih kapacitet. Akcija je bila v komunikacijskem delu usklajena z nacionalno marketinško aktivnostjo in je bila tako med domačimi gosti še bolj uspešno sprejeta. Podjetje X je od ponovnega odprtja v slabem mesecu ustvarilo za nekaj manj kot 60 % pred krizo načrtovanih prihodkov za junij. Z lansiranjem te akcije se na trgu kot vodilni turistični ponudnik v Sloveniji ni pozicioniralo samo to podjetje, ampak je s to marketinško aktivnostjo pridobila celotna destinacija. Izplen te aktivnosti se je kazal v rezultatih lokalne turistične organizacije in drugih manjših turističnih ponudnikov v okolici.

Po ponovnem odprtju nastanitvenih objektov je v podjetju nastal nov zagon, ki ga v podjetju niso pričakovali, so se pa ob pojavu nanj zelo hitro odzvali. Zaposleni, ki so bili dlje doma na čakanju na delu, so ob vrnitvi na delo doživljali velike osebne krize, ki so jih poglobljali ukrepi ob novem načinu dela ter gosti z novimi navadami in z večjim strahom pred okužbo. Vodstvo podjetja je večino časa namenilo komunikaciji z zaposlenimi in ustvarjanju občutka varnosti, kar je bilo ključno za normalno delovanje v izrednih razmerah.

Po uvedbi turističnih bonov za državljane RS je bilo po prvem tednu jasno, da se bo situacija razvijala v smeri, da se bo število gostov zelo hitro povečalo. Glede na veliko število povpraševanj domačih gostov je podjetju uspelo z domačimi gosti zapolniti vse kapacitete in nadomestiti večino povpraševanj s tujih trgov. Manj naklonjene so bile razmere na trgu delovne sile. Ob velikem številu gostov so bile potrebe po kadru še večje kot pred krizo. Kadra, ki bi želel delati v turizmu, že pred krizo ni bilo na voljo, po prvem valu epidemije pa je veliko zaposlenih dalo odpoved in si poiskalo delo v drugih manj zahtevnih panogah. S tem se je stres za aktivno zaposlene v podjetju še dodatno povečal.

Zaradi situacije in uvedbe turističnih bonov se je struktura gostov popolnoma spremenila iz razmerja pred epidemijo, podjetje je začelo beležiti več kot 95 % ustvarjenih nočitev domačih gostov. Spremenjena struktura gostov je botrovala manjši potrošnji zunajpenzijske ponudbe, po drugi strani pa sta bila zaradi ukrepov NIJZ okrnjena poslovanje in izvajanje določenih storitev, stroški obratovanja pa so bili povečani. Omejitve pri obratovanju savn, kjer je bilo v celoti onemogočeno delovanje parnih savn, in omejevanje števila kopalcev na bazenih pa so bistveno vplivali na število prihodov dnevnih kopalcev, ki ob normalnem poslovanju ustvarjajo višje prihodke iz poslovanja. Zaradi velikega števila stacionarnih gostov

po eni strani ter omejitev in popolnega zaprtja bazenskih kompleksov za dnevne obiskovalce po drugi strani se je moralo podjetje zavestno odpovedati delu prihodkov.

V obdobju poletnih počitnic so se v podjetju dnevno ukvarjali z ukrepi, ki so se nenehno spreminjali, sprejemali inšpekcijske službe, ki so preverjale upoštevanje ukrepov z vidika označevanja s piktogrami po objektih ter tudi izvajanja ukrepov s strani zaposlenih in gostov. Zahtevnim delovnim pogojem in popolnoma spremenjenim delovnim procesom se veliko zaposlenih ni uspelo privaditi, posledično so se povečale bolniške odpovedi in odpovedi delovnega razmerja, s tem pa je bilo breme za aktivno zaposlene še večje.

V oktobru so se epidemiološke razmere v Sloveniji ponovno zaostrole, konec oktobra 2020 se je moralo podjetje kljub velikemu številu rezervacij skoraj v celoti zapreti v skladu z novim vladnim odlokom. Odprta sta ostala le del objektov in organizacijska enota, v kateri se izvaja zdraviliško zdravljenje. V času drugega vala so v podjetju zaradi izjemno majhnega obsega poslovanja delo organizirali tako, da so posamezniki za potrebe delovnega procesa poklicali na delo za največ sedem dni na mesec, hkrati pa je potreben proces vseeno nemoteno tekkel. Na vseh področjih so organizacijo in poslovanje prilagodili situaciji ter ravnali maksimalno racionalno in v cilju optimizacije stroškov. Vsekakor je bila situacija v času drugega vala s psihološkega vidika veliko bolj zahtevna za zaposlene in vodstvo, predvsem zaradi tega, ker sta se komunikacija in obveščanje s strani državnih institucij iz dneva v dan spreminjala in sta bila nejasna. S tem ni bilo mogoče določiti datumov ponovnega odprtja in tako sta bili priprava na ponovno odprtje in komunikacija z gosti onemogočeni.

Ob ponovnem zagonu podjetja po drugem valu se je ponovil scenarij dela in zagona v podjetju iz prve faze odpiranja. Novost v drugi fazi odprtja je bilo obvezno testiranje zaposlenih v delovnem procesu, kar je povzročalo dodatne zaplete tako z vidika organiziranja delovnega procesa kot komunikacije in poseganja v intimne odločitve posameznikov. V tem času se je še bolj pokazalo, kako pomembna sta komunikacija in zaupanje med vodstvom podjetja in zaposlenimi.

Podjetje X se trenutno srečuje z izzivi obdobja po krizi. Glavne naloge vodij v procesu dela so še vedno:

- **KOMUNICIRANJE.** Pomembni so tako kratkoročni kot dolgoročno zastavljeni cilji v komunikaciji z zaposlenimi in gosti. Med kratkoročnimi pomembnimi cilji je ponovna vzpostavitev komunikacije z ostalimi deležniki, ki so v času krize aktivno pripomogli k gospodarnemu ravnanju v podjetju (banke, dobavitelji in ostali poslovni partnerji).
- **TRŽENJE.** Zastavljeni sta kratkoročna in dolgoročna strategija trženja, ki je nastala na podlagi tržnih raziskav STO in trenutnega stanja na globalnem trgu, ki je zaradi vojne med Ukrajino in Rusijo ponovno spremenilo navade turistov. Tako se bo morala trženjska strategija ponovno prilagoditi in spremeniti, ker se razmere na turističnem trgu še ne bodo umirile. Nova situacija se bo na trgu pojavila takoj po končani veljavnosti turističnih bonov. Na to novo situacijo se v podjetju intenzivno pripravljajo tako z vidika marketinga kot oglaševanja in iskanja partnerjev, s katerimi bo smiselno skupno nastopiti na trgu.
- **RAZISKAVE.** Zaradi aktualnih pretresov na turističnem trgu se podjetje X malo manj ukvarja z raziskavami učinkov krize in spremembo potrošniških navad, bi pa bilo zelo smiselno, da temu področju v prihodnje namenijo več časa, ker je ključno področje za dvig in normalno poslovanje v prihodnje. Treba bo narediti raziskave in analize ugleda destinacije in gibanja na trgih ter povzeti primere dobrih praks iz tujine.
- **PARTNERSTVA.** V prihodnje bo smiselno razmisliti o partnerstvih med posameznimi deležniki. Prav tako bo smiselno uvesti konstantno in strateško izobraževanje zaposlenih z različnih področij v redni delovni proces. S tem bo pripravljenost zaposlenih na spremembe večja, predvsem pa bodo spremembe, ki so del vsakdana, za posameznika v podjetju manj stresne.

V podjetju X so kljub vsem izzivom nenadne krize, ki se je začela pred dvema letoma in še ni zaključena, je pa obvladovana do te mere, da poslovanje poteka relativno nemoteno, zadovoljni s tem, kako so se odzvali na nastalo krizo. Hitro so prepoznali simptom vstopa v krizo, krizni tim je bil vzpostavljen pravočasno in je hitro začel s komunikacijo na vseh ravneh in z vsemi deležniki, prilagodili in racionalizirali so procese dela v enotah, kjer je bilo to potrebno, v času zaprtja so opravili investicijska

in vzdrževalna dela, ki bi med normalnim poslovanjem povzročala velik šum v procesu dela, kljub zaprtju so obvladovali fiksne stroške dela in maksimirali prihodek, ko je bilo mogoče poslovanje.

Podjetje X je trenutno na prelomni točki, ko se bo treba pravilno odzvati in se prilagoditi času po krizi. Poiskati bo treba rešitve na vseh tistih področjih, kjer je kriza najbolj zarezala v poslovanje podjetja. Soočiti se bo treba s problemom pomanjkanja kadra, optimizirati dele procesov dela za naslednje daljše časovno obdobje, odločiti se za manjše število gostov, postaviti storitev na najvišjo raven in tako ustvariti večjo dodatno vrednost po gostu. Z dobro marketinško strategijo bo treba vstopiti na aktualne tuje trge in tako ponovno povečati delež tujih gostov.

## **6 Zaključek**

Krizne situacije se lahko pojavijo zelo hitro ter so tudi različnih oblik in razsežnosti. Svet se lahko iz zdravstvene krize kaj hitro prebudi v politično krizo, vedno pa moramo biti pripravljeni tudi na nenaden pojav naravnih katastrof in tehnoloških nesreč.

Poglavje ponuja pregled upravljanja kriz za destinacijske organizacije in turistična podjetja, ki so še zlasti občutljiva za nenadne spremembe. Kot je prikazano v primeru podjetja X, je prav dobra priprava ključnega pomena za učinkovit odziv in spoprijemanje s krizo. Nadalje je tudi na podlagi odlične komunikacije z vsemi deležniki in celostnega pogleda na upravljanje krize mogoče sprejemati pravilne odločitve in najti ustrezne rešitve za izhod iz krize.

Prav vsako turistično podjetje in destinacijska organizacija morata biti pripravljena na hitre odzive. Glede na napovedi WHO, da so v prihodnje možni ponovni hitri pojavi nalezljivih boleznih z visokim tveganjem, je priporočljivo, da podjetje zapiše model kriznega vodenja in upravljanja v času izbruha nove epidemije. Prav tako je smiselno, da se podjetje pripravi na druge nepredvidljive situacije in tako zagotovi svoj obstoj tudi v prihodnje.



**Literatura in viri**

- Agarwal, S., Page, S. J. in Mawby, R. (2021). Tourist security, terrorism risk management and tourist safety. *Annals of Tourism Research*, 89, 1–13.
- Apec international centre for sustainable tourism (2006). *Tourism risk management. An authoritative guide to managing crises in tourism*. Pridobljeno iz [https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2007/4/tourism-risk-management-an-authoritative-guide-to-managing-crisis-in-tourism-december-2006/guide-english.pdf?sfvrsn=ae434e30\\_1](https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2007/4/tourism-risk-management-an-authoritative-guide-to-managing-crisis-in-tourism-december-2006/guide-english.pdf?sfvrsn=ae434e30_1), 12. 1. 2022.
- Beirman, D. (2018). Tourism crisis and safety management. V C. Cooper, S., Volo, W. C., Gartner, in N. Scott (ur.), *The Sage Handbook of Tourism Management; Applications of Theories and Concepts to Tourism*, 154–70. London: SAGE.
- Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Flander, B. in B. Tičar, B. (2021). Pravica do varnosti – sinteza pravne ureditve na mednarodni, državni in lokalni ravni. V G. Meško, (ur.), *Varnost v lokalnih skupnostih – med ruralnimi in urbanimi perspektivami*, 53–79. Maribor: Univerzitetna založba.
- ISO, International Organization for Standardization (2021). *ISO 31000:2018 - RISK MANAGEMENT*. Pridobljeno iz <https://www.iso.org/publication/PUB100464.html>, 22. 2. 2022.
- Kazenski zakonik (KZ-1), Uradni list RS, št. 50/12 – uradno prečiščeno besedilo, 6/16 – popr., 54/15, 38/16, 27/17, 23/20, 91/20, 95/21 in 186/21.
- Klančnik, R. V. (2009). *Krizni menedžment, upravljanje nevarnosti in krizno komuniciranje v turizmu*. Ljubljana: GO@MICE d.o.o.
- Liu, Y., Cheng, P. in OuYang, Z. (2019). Disaster risk, risk management, and tourism competitiveness: A cross-nation analysis. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 855–867.
- Malešič, M., Bašič Hrvatini, S. in Polič, M. (2006). *Komuniciranje v krizih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
- Markov, A. in Polak Petrič, A. (2018). *Splošna deklaracija človekovih pravic*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV; Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije.
- Marn, J., Fras, M. in Iljaž, J. (2021). *Varnost in zanesljivost v okoljski tehniki*. Maribor: Univerzitetna založba.
- Podbregar, I. in Pavlakovič, B. (2016). *Priročnik za načrtovanje kriznega upravljanja v turizmu*. Brežice: Fakulteta za turizem.
- Podbregar, I. in Šprajc, P. (2022). Teoretične osnove kriz. V P. Šprajc, (ur.), *Management v krizah: izbrana poglavja*, 89–111. Maribor: Univerzitetna založba.
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 25, 133–135.
- Tarlow, P. E. (2014) *Tourism security: strategies for effectively managing travel risk and safety*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- Urh, M. in Jereb, E. (2022). Krizni management v digitalni dobi: primer geografskih informacijskih sistemov. V P. Šprajc, (ur.), *Management v krizah: izbrana poglavja*, 89–111. Maribor: Univerzitetna založba.
- Voinescu, L. in Stomff, S. (2016). How to address risks and opportunities within the quality management system. V D. Bowers (ur.), *Risk Management: Past, Present and Future directions*, 59–84. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Williams, A. M. in Baláž, V. (2015). Tourism risk and uncertainty: Theoretical Reflections. *Journal of Travel Research*, 54(3), 271–287.
- Zakon o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT-1), Uradni list RS, št. 13/18.
- Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami (ZVNDN), Uradni list RS, št. 51/06 – uradno prečiščeno besedilo, 97/10 in 21/18 – ZNOrg.

