

# Utjecaj globalne krize na poslovnu komunikaciju u turizmu na odabranom primjeru hrvatskih turističkih agencija

---

**Kovačević, Elena**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **VERN University / Sveučilište VERN**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:585698>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

[VERN University Repository](#)



**SVEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij

Upravljanje ljudskim potencijalima

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**UTJECAJ GLOBALNE KRIZE NA POSLOVNU  
KOMUNIKACIJU U TURIZMU NA ODABRANOM  
PRIMJERU HRVATSKIH TURISTIČKIH AGENCIJA**

Elena Kovačević

Zagreb, 2021.

**SVEUČILIŠTE VERN'**

Specijalistički diplomski stručni studij

Upravljanje ljudskim potencijalima

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**UTJECAJ GLOBALNE KRIZE NA POSLOVNU  
KOMUNIKACIJU U TURIZMU NA ODABRANOM  
PRIMJERU HRVATSKIH TURISTIČKIH AGENCIJA**

Mentorica: doc. dr. sc. Nikolina Borčić

Studentica: Elena Kovačević

**Zagreb, prosinac 2021.**

Sadržaj	
PREDGOVOR .....	I
SAŽETAK .....	II
ABSTRACT .....	III
1. UVOD.....	1
1.1. Problem istraživanja i predmet istraživanja .....	2
1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja .....	3
1.3. Metode istraživanja i izvori podataka .....	4
2. KORONAVIRUS.....	5
2.1. Pojava, utjecaj i posljedice koronavirusa na poslovanje u turizmu .....	5
2.2. Promjene u komunikaciji zbog pojave koronavirusa .....	9
3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA .....	12
3.1. Osnove komunikacije .....	12
3.2. Poslovna komunikacija unutar organizacije .....	15
3.3. Poslovna komunikacija izvan organizacije.....	18
3.4. Poslovna komunikacija u turizmu .....	20
3.5. Poslovna komunikacija u turističkim agencijama .....	21
4. PROMJENE U KOMUNIKACIJI U TURISTIČKIM AGENCIJAMA.....	23
4.1. <i>Online</i> poslovna komunikacija u turističkim agencijama .....	23
4.2. Krizna poslovna komunikacija u turističkim agencijama .....	28
5.METODA ISTRAŽIVANJA .....	33
6.REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	34
6.1. Rezultati analize sadržaja odabranih službenih mrežnih stranica turističkih agencija .....	34
6.2. Rezultati dubinskih intervjuja direktora ili zaposlenika odabranih turističkih agencija .....	54
6.3. Rasprava rezultata.....	60
7. ZAKLJUČAK .....	63
LITERATURA .....	66
POPIS SLIKA .....	70
POPIS PRILOGA.....	71
ŽIVOTOPIS .....	79

## **PREDGOVOR**

Na samom početku zahvaljujem i izražavam poštovanje svojoj mentorici doc. dr. sc. Nikolini Borčić koja mi je pomogla da ovaj diplomski rad napišem prema visokim akademskim standardima. Također, zahvaljujem i svim ostalim profesorima koji su mi tijekom obrazovanja pružili mogućnost stjecanja novog znanja i životnog iskustva. Hvala direktorima i zaposlenicima turističkih agencija što su odvojili svoje dragocjeno vrijeme i trud kako bi mi pomogli u istraživanju teme diplomskog rada. Također, ovim putem zahvaljujem svojem dečku i svim svojim dobrim prijateljima koji su me vjerno pratili i bili mi velika podrška tijekom obrazovanja. Na kraju ogromno hvala izražavam svojoj obitelji koja mi je najveća podrška ne samo u obrazovanju već i u svakom dijelu mojeg života. Posebnu zahvalnost želim izraziti svom ocu koji je moj najveći uzor i bez kojeg sve ovo ne bi bilo moguće. Hvala Ti, tata!

## SAŽETAK

Cilj je rada bio analizirati promjenu poslovne komunikacije službenih mrežnih stranica odabranih turističkih agencija u doba pandemije. Nastojalo se utvrditi obilježja i novonastale izazove u poslovnoj komunikaciji u turizmu te istražiti promjene u poslovnoj komunikaciji turističkih agencija u doba pandemije, a koje utječu na uspjeh poslovanja. Za istraživački dio rada korištena je metoda analize sadržaja službenih mrežnih stranica 15 turističkih agencija, Hrvatske turističke zajednice te Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske. Također, provedeni su dubinski intervjui s direktoricom turističke agencije Idea putovanja, zaposlenikom turističke agencije Spektar i zaposlenikom Hrvatske turističke zajednice. Unatoč tome što bi fokus putovanja trebao biti na sigurnosti i zaštiti zdravlja, istraživanje je pokazalo da većina odabranih turističkih agencija doista ignorira globalnu krizu te da se na njihovim službenim mrežnim stranicama komunikacija s vanjskim javnostima svodi isključivo na prodaju turističkog aranžmana. Velika promjena u poslovnom komuniciranju dogodila se upravo u području *online* komunikacije. Od početka 2020. godine turističke agencije u najvećoj mjeri svoju svakodnevnu komunikaciju s vanjskim javnostima počele su provoditi na *online* komunikacijskim kanalima.

Ključne riječi: *turističke agencije, poslovna komunikacija, online komunikacija, krizna komunikacija, promjene u poslovnoj komunikaciji*

## **ABSTRACT**

### **The effects of the global crisis on corporate communication using the example of communication in tourism**

The aim of the paper was to analyze the change in business communication of the official websites of selected travel agencies during the pandemic. The aim was to identify the characteristics and emerging challenges in business communication in tourism and to identify changes in business communication of travel agencies during the pandemic that affects business success. For the research part of the paper, the method of content analysis of the official websites of 15 tourist agencies, the Croatian Tourist Board and the Ministry of Tourism and Sports of the Republic of Croatia was used. Also, in-depth interviews was conducted with the director of the travel agency Idea putovanja, Spektar travel agency employee and an employee of the Croatian National Tourist Board. It showed that most of the selected travel agencies really ignore the global crisis and on their official websites communication with the external public is reduced exclusively to the sale of a travel arrangement. Furthermore, a major change in business communication has occurred precisely in the field of online communication. From the beginning of 2020, travel agencies began to conduct their daily communication with the external public through online communication channels.

*Keywords: travel agencies, business communication, online communication, crisis communication, changes in business communication*

## 1. UVOD

Turističkim agencijama primarni je cilj pružiti atraktivnu i zanimljivu ponudu putovanja prilagođenu potrošačevim potrebama i željama. Kako bi turističke agencije ostvarile uspjeh poslovanja, važna je valjana i transparentna poslovna komunikacija s vanjskim javnostima.

Jedan je od novonastalih izazova u komunikaciji zasigurno promjena poslovne komunikacije turističkih agencija s vanjskim javnostima zbog pojave globalne krize uzrokovane virusom Covid-19.

Cilj je rada bio analizirati promjenu poslovne komunikacije službenih mrežnih stranica turističkih agencija u doba pandemije, a za to je odabrano 15 turističkih agencija grada Zagreba, Hrvatska turistička zajednica te Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske.

Osim toga, nastojalo se utvrditi obilježja i novonastale izazove u poslovnoj komunikaciji u turizmu, na mrežnim stranicama odabranih turističkih agencija istražiti promjene u njihovoj komunikaciji s vanjskim javnostima te ustanoviti promjene u poslovnoj komunikaciji turističkih agencija u doba pandemije, a koje utječu na uspjeh poslovanja.

Za teorijski dio rada korištena je relevantna literatura iz područja poslovnog komuniciranja – knjige, članci i internetski izvori temeljeni na znanstvenim i stručnim radovima. Pritom je primijenjena metoda sinteze.

Istraživački dio rada proveden je metodom analize sadržaja službenih mrežnih stranica 15 odabranih turističkih agencija, Hrvatske turističke zajednice te Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske u srpnju 2021. godine. Također, provedena je metoda dubinskog intervjua s direktoricom turističke agencije Idea putovanja, zaposlenikom turističke agencije Spektar i zaposlenikom Hrvatske turističke zajednice od 12. srpnja do 17. kolovoza 2021.

Rad započinje poglavljem *Koronavirus* koje prikazuje pojavu koronavirusa u Hrvatskoj, tumači utjecaj i posljedice koronavirusa na poslovanje u turizmu te ističe promjene u poslovnoj komunikaciji uzrokovane pandemijom Covid-19. Također, razmatraju se definicije učinkovitog upravljanja promjenama u organizaciji. Drugo poglavlje daje pregled relevantne literature o osnovama poslovne komunikacije, a tumače se pojmovi



o poslovnoj komunikaciji unutar i izvan organizacije te se objašnjavaju pojmovi vezani uz poslovnu komunikaciju u turizmu i turističkim agencijama. Nadalje, u sljedećem se poglavlju daje pregled stručne literature u području poslovne komunikacije u turističkim agencijama. U ovom se poglavlju objašnjavaju pojmovi *online* i krizne komunikacije u turističkim agencijama te promjene u komunikaciji s vanjskim javnostima turističkih agencija koje je uzrokovala pandemija. Sukladno navedenom, u istraživačkom dijelu rada prikazane su metode istraživanja i rezultati analize sadržaja odabranih službenih mrežnih stranica turističkih agencija te metode strukturiranog dubinskog intervjua direktora i zaposlenika odabranih turističkih agencija. Posljednje poglavlje u radu daje pregled i raspravu rezultata istraživanja, odnosno obrazlaže nastale spoznaje o promjeni poslovne komunikacije. U zaključku su navedeni najvažniji rezultati i predložene su smjernice za strategiju uspješnog provođenja promjena u poslovnoj komunikaciji turističkih agencija s vanjskim javnostima u pandemijskim okolnostima.

### **1.1. Problem istraživanja i predmet istraživanja**

Problem je istraživanja nedovoljna istraženost promjene poslovne komunikacije s vanjskim javnostima u turizmu uzrokovane pandemijom.

Hrvatske turističke agencije svakodnevno nude različite ponude putovanja, ali mnoge agencije na službenim mrežnim stranicama ne pružaju osnovne informacije i pravila putovanja za vrijeme pandemije Covid-19. S obzirom na to da fokus putovanja više nije na doživljaju, već na sigurnosti i zaštiti vlastitog i tuđeg zdravlja, agencija bi trebale jasno komunicirati informacije vezane za Covid-19 koji je trenutno u središtu svih događanja. Prema dostupnim informacijama, nije pronađeno nijedno domaće istraživanje koje je provedeno o ovoj temi tako da su istraživanjem obuhvaćene mrežne stranice velikih turističkih agencija u Hrvatskoj. Također, ne postoje ni istraživanja o mišljenjima i iskustvima zaposlenika agencija o prilagodbi i funkcioniranju poslovne komunikacije prema vanjskim javnostima zbog utjecaja Covid-19 pandemije.

Komunikacija s vanjskim javnostima vrlo je važna jer upravo klijenti i potrošači konzumiraju sadržaj koji neka organizacija nudi. „Komunikacija izvan organizacije u kontekstu turizma podrazumijeva ponajprije komunikaciju vezanu uz nastajanje i plasman turističke ponude, usmjerenu i široj javnosti (oglasi, web-stranica, prospekti) i individualno usmjerenu (s pojedinim klijentom)“ (Miljković, Miljković Krečar, Rijavec,

2018, str. 156). Sukladno navedenom, očekivane su promjene poslovne komunikacije u turizmu, a sama pandemija najviše posljedica ostavlja na području komunikacija u turizmu. Prema tome, predmet istraživanja jest promjena poslovne komunikacije turističkih agencija s vanjskim javnostima.

## **1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja**

Glavni je cilj analiza promjene poslovne komunikacije službenih mrežnih stranica turističkih agencija u doba pandemije.

Nastavno na glavni cilj podciljevi su:

- 1) utvrditi obilježja i novonastale izazove poslovne komunikacije u turizmu u doba pandemije
- 2) na mrežnim stranicama odabranih agencija istražiti promjene u komunikaciji turističkih agencija s vanjskim javnostima zbog pandemije
- 3) ustanoviti promjene u poslovnoj komunikaciji turističkih agencija u doba pandemije, a koje utječu na uspjeh poslovanja
- 4) obrazložiti nastale spoznaje o promjeni poslovne komunikacije te na temelju toga oblikovati zaključak za uspješnije upravljanje komunikacijskim promjenama u turističkim agencijama
- 5) na temelju dobivenih rezultata predložiti smjernice za strategiju uspješnog provođenja promjena u poslovnoj komunikaciji turističkih agencija s vanjskim javnostima u pandemijskim okolnostima.

U skladu s prethodno postavljenim ciljevima istraživanja, nužno je dobiti odgovore na sljedeća istraživačka pitanja:

- 1) Koje promjene u komunikaciji u turizmu donosi pandemija?
- 2) Kako izgleda komunikacija s vanjskim javnostima na mrežnim stranicama odabranih turističkih agencija?
- 3) Koje su značajne promjene u poslovnoj komunikaciji utjecale na uspješno poslovanje turističkih agencija?

- 4) Koji su se sadržaji promijenili u poslovnoj komunikaciji, a koji bi trebali biti više istaknuti?
- 5) Prema rezultatima istraživanja, koje sadržaje treba uzeti u obzir prilikom izrade strategije u pandemijskim uvjetima?

### **1.3. Metode istraživanja i izvori podataka**

U teorijskom dijelu rada primijenjena je metoda sinteze. Korištena je recentna literatura, odnosno knjige, znanstveni i stručni radovi te članci u medijima iz područja poslovne komunikacije, krizne komunikacije, *online* komunikacije i komunikacije u turističkim agencijama. Određeni dijelovi literature izvorno su preuzeti s mrežnih stranica na engleskom jeziku. U istraživačkom dijelu rada primijenjena je metoda analize sadržaja službenih mrežnih stranica turističkih agencija, Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske te Turističke zajednice Grada Zagreba.

Metodom strukturiranog dubinskog intervjua provelo se istraživanje s direktoricom turističke agencije, zaposlenikom turističke agencije i zaposlenikom Hrvatske turističke zajednice. Nastojalo se utvrditi koje je promjene u poslovnoj komunikaciji uzrokovala pandemija, koliko su te promjene utjecale na poslovanje, koliko se često ažuriraju nove informacije o pandemiji i, u konačnici, s kakvim se svakodnevnim izazovima susreću direktori i zaposlenici u turizmu u doba pandemije. Istraživanje analize sadržaja provedeno je u srpnju 2021.

## 2. KORONAVIRUS

Covid-19 virus pojavio se krajem 2019. godine u Kini, a ubrzo se proširio u sve ostale dijelove svijeta pa tako i u Europu. U vrlo kratkom roku, gotovo u nekoliko mjeseci, postao je globalna katastrofa te promijenio život i navike tako da su se uvele nove mjere i pravila svakodnevice. Koronavirus uzrokovao je značajne promjene u svakodnevnom životu ljudi i u poslovnom i u privatnom smislu.

Prvi slučaj koronavirusa, uzrokovanog infekcijom SARS-CoV-2, potvrđen je 25. veljače 2020. u Zagrebu. To je bilo i očekivano s obzirom na to da se zaraza vrlo brzo proširila na sve kontinente. U samo nekoliko tjedana čovječanstvo se uspjelo prilagoditi „novom normalnom“ radi suzbijanja globalne pandemije virusa. Covid-19 virus uvelike je utjecao na kulturni, ali ponajviše na društveni život građana, kao i na zdravstvene navike. Počele su se nositi maske, ljudi su se prestali rukovati pri upoznavanju, socijalna distanca nikad nije bila veća no sad, postavljena su ograničenja dnevnog rada kafića i restorana, nastava za učenike i studente provodila se na *online* platformama. Nadalje, zadnjih nekoliko godina počeo se prakticirati rad od kuće, a od pojave ove krize mnoge tvrtke bile su primorane na rad od kuće. Značajna je prednost što je tehnologija zadnjih nekoliko godina napredovala dovoljno da su mnoge organizacije mogle prijeći na rad od kuće, ali dosta je i onih koje taj pothvat nisu uspjele realizirati.

### 2.1. Pojava, utjecaj i posljedice koronavirusa na poslovanje u turizmu

Kako je koronavirus utjecao na velik dio razvoja gospodarstva svih država svijeta, tako je utjecao i na turistički razvoj Republike Hrvatske. Naime, velik udio prihoda Hrvatska temelji upravo na turističkim aktivnostima. Pandemija je ostavila značajan utjecaj na promet i turizam u Hrvatskoj jer suzbijanje virusa zahtijeva ograničenost kretanja stanovništva te se zbog toga drastično smanjilo prometovanje ljudi.

S obzirom na to da kriza već duže traje, mnogi neće imati financijska sredstva za odlazak na putovanje ako se virusna zaraza smanji, a mjere popuste. Stoga, velik broj stanovnika odbijati će putovati izvan grada ili države zbog straha od ponovnog širenja zaraze.

Hrvatska ima malu turističku potražnju pa se zbog toga nalazi u nepovoljnoj situaciji, ali prednost je blizina glavnih europskih tržišta (Klarić, 2020). Klarić (2020) razlikuje tri skupine država za moguću obnovu turističkih kretanja:

- 1) države najviše pogođene koronavirusom – izgubljena tržišta za Hrvatsku jer će stanovnici takvih država biti fokusirani na ostanak na teritoriju vlastite države
- 2) države umjereno pogođene koronavirusom – glavna hrvatska tržišta (Njemačka, Austrija, Slovenija, Poljska, Češka, Mađarska i Slovačka)
- 3) države najmanje pogođene koronavirusom – daleke destinacije koje čine samo 2 % hrvatske inozemne potražnje (Kina, Japan, Južna Koreja).

Nastavno na navedeno, može se zaključiti da Hrvatska ljetnu sezonu mora usmjeravati na pridobivanje turista iz susjednih država i država članica Europske unije.

Krešić i Mikulić (2020) navode pet temelja turističkog gospodarstva na koje je pandemija izravno utjecala te ih ugrozila, a to su:

- 1) iznos diskrecijskog dijela dohotka koji se troši na turizam i putovanja, a smanjen je zbog globalne gospodarske krize (dolazi do pada BDP-a)
- 2) prometna povezanost koja se smanjila zbog epidemioloških mjera koje služe suzbijanju pandemije
- 3) sloboda kretanja se smanjila, a to znači da je stanovništvo ograničeno i ne može putovati na određene željene turističke destinacije
- 4) starija skupina stanovništva najviše je ugrožena, a ljudi stariji od 65 godina glavni su razlog produživanja turističke sezone
- 5) povjerenje između turističke ponude i potražnje gubi važnost.

Na temelju navedenog pretpostavlja se da globalna gospodarska kriza neće prestati ubrzo, a turizam će dugoročno ostati pogođen. U Hrvatskoj je prošle godine, prema objavljenim podacima Državnog zavoda za statistiku, ostvareno 55,3 % manje noćenja nego što ih je ostvareno u rekordnoj 2019.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Hrvatski turizam u doba pandemije: osvrt na 2020. i pogled na 2021. Preuzeto s: <https://arhivanalitika.hr/blog/hrvatski-turizam-u-doba-pandemije-osvrt-na-2020-i-pogled-na-2021/> (29. 4. 2021.)

Ova kriza ponajviše je utjecala na ekonomski i društveni razvoj. Ekonomski utjecaj odnosi se na ranjivost bankovnog sustava, zrakoplovnu krizu, povećanje nezaposlenosti, nagli pad cijena robe, povećanje potrošnje medicinskih proizvoda, pad globalne proizvodnje, poremećaj međunarodnih poštanskih usluga te na nove izazove za buduće turističke aktivnosti i slično. Jednako tako, Covid-19 virusna zaraza utjecala je na društveni razvoj kao što su rizik za daljnji razvoj poljoprivrednih djelatnosti, migriranje stanovništva u vrijeme putničkih restrikcija i uvođenja promjena pravila putovanja, ljudska prava i ljudski razvoj u pandemiji, zagađenje i otpad, zatvaranje obrazovnih ustanova, povećanje korištenja opojnih sredstava, veća stopa samoubojstava i utjecaj na siromaštvo.

Financijska kriza od 2007. do 2009. godine pokazala je da stabilnost bankarskih kredita uvelike ovisi o njihovom sastavu. Međunarodna bankarska statistika prikazuje potencijalnu ranjivost poslovanja krajem 2019. godine zbog pojave virusa Covid-19. Strogo ograničavanje putovanja uzrokovalo je drastičan pad potražnje zrakoplovnih usluga. U ožujku 2020. zabilježen je pad broja putnika od 54 % u usporedbi s istim razdobljem 2019. godine.

Statistika predstavljena u istraživanju Svjetske turističke organizacije (UNWTO) pod nazivom *How Covid-19 is changing the world: a statistical perspective (2021)* prikazuje podatke i trendove koji bi bili nezamislivi do prije nekoliko mjeseci. Naime, statistički podaci uspostavljaju se na tjednoj osnovi, a uključuju pad globalne proizvodnje od 9 % na godišnjoj razini. U 2020. godini BDP u Europi pao je za 3,5 %, a to je najoštriji pad zabilježen od 1995. godine.

Mnoge države koje su značajno pogođene virusom Covid-19 ključne su za razvoj globalnog turizma i ekosustava. U ožujku 2020. zabilježen je drastičan pad međunarodnih dolazaka od čak 60 % u odnosu na isti mjesec 2019. godine. Države s najvećim brojem prijavljenih slučajeva zaraze čine oko 55 % i 68 % globalnih izdataka za dolazni i odlazni turizam. Hrvatska je 2019. godine imala 13 % zaposlenika u turizmu, no u Republici Hrvatskoj broj zaposlenih u turizmu ne prikazuje velik udio turizma u gospodarstvu s obzirom na to da mnogi ljudi nisu formalno zaposleni u turizmu, a ostvaruju turističke prihode. Hrvatski turizam skoro u potpunosti ovisi o inozemnim turistima, a inozemna potražnja ostavlja značajno veće posljedice i štetu

na turističke aktivnosti u odnosu na domaću potražnju.<sup>2</sup> Navedeni podaci i statistike istraživanja dovode do zaključka da bilo koja regionalna ili globalna kriza može utjecati na poslovanje turizma i pad potražnje turističkih usluga i proizvoda, a to u konačnici može dovesti do financijske krize.

Istraživanje Svjetske turističke organizacije (UNWTO) prikazuje da je Covid-19 kriza imala dva do tri puta veći utjecaj na globalni BDP (bruto domaći proizvod) u 2020. godini, nego što bi to bilo da se ista kriza dogodila primjerice 2000. godine kada je svjetska ekonomija bila manje razvijena. Međutim, kada se izrazi kao udio u globalnom BDP-u, utjecaj pandemije u obje je godine sličan: pad od 2,3 % do 4,8 % u 2020. u odnosu na pad od 2,0 % do 4,8 % u slučaju da se Covid-19 pandemija pojavila 2000. godine. Pandemija doista jest globalni izazov, ali ponajviše ovisi o domaćoj ekonomiji, a to znači da je glavni uzrok pada BDP-a domaća proizvodnja i potražnja, a u to spadaju maloprodajna trgovina, restorani i lokalni prijevoz. Ovaj je podatak važan za države koje uvelike ovise o turizmu.

Još jedna u nizu posljedica pojave Covid-19 virusne zaraze jest ograničenje kretanja stanovništva. Međunarodna organizacija za migracije (IOM – International Organization for Migration) na početku ožujka 2020. zabilježila je 5430 ograničenja kretanja u bazi podataka za 105 država, teritorija i područja, a krajem istog mjeseca 2020. zabilježeno je 33712 ograničenja kretanja za čak 164 države, teritorija i područja. To prikazuje nezapamćeni razmjer utjecaja na migriranje stanovništva diljem svijeta. Prema istraživanjima Svjetske turističke organizacije (UNWTO) svaka treća destinacija u svijetu potpuno je zatvorena za međunarodni turizam. Covid-19 pandemija uzrokovala je mnoge promjene i ograničenja kretanja stanovništva pa su zato mnoge države primorane potpuno zabraniti dolazak stranih turista, najviše na području Azije i Europe. Svjetska turistička organizacija (UNWTO) izvještava da sve veći broj odredišta u svijetu zahtijeva prikaz negativnog PCR testa ili testa prikaza antitijela pri ulasku u određenu državu.

Sukladno navedenom, Covid-19 pandemija nije samo zdravstvena kriza nego i humanitarna i razvojna kriza koja prijete i ostavlja duboke posljedice na društveni,

---

<sup>2</sup>Hrvatska ima najveći udio turizma u BDP-u u Europi: Kakve će posljedice ostaviti pandemija koronavirusa? Preuzeto s: <https://narod.hr/hrvatska/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-kakve-ce-posljedice-ostaviti-pandemija-koronavirusa> (23. 5. 2021.)

ekonomski i politički aspekt za nadolazeće godine, pogotovo u državama koje su opterećene siromaštvom i sukobima.

## **2.2. Promjene u komunikaciji zbog pojave koronavirusa**

Promjene i krize česte su pojave u organizaciji. Nerijetko se događa da se zaposlenici u organizaciji odupiru promjenama. U posljednjih nekoliko godina komunikacija se promijenila zbog napredovanja i unapređenja tehnologije koja je dovela do digitalizacije. Tehnološke promjene najveći su uzrok promjena u komunikaciji, a uzrokovale su nove radne metode te životne i poslovne navike. Nova oprema i uvođenje informacijskih tehnologija dovelo je do promjena u komunikaciji. Zaposlenici u organizaciji imaju manjak rutinskih poslova i manjak teških fizičkih poslova, a primorani su na više učenja i usvajanje novih vještina. Nadalje, menadžeri sve manje centralizirano upravljaju organizacijom, imaju jednostavniji nadzor nad podređenima, informacije se brže razmjenjuju, a mijenja se i tradicionalna uloga voditelja.

Čorak i Trezner (2014) smatraju da je vrlo važno učinkovito i efikasno upravljati promjenama s obzirom na svakodnevno mijenjanje tržišnih trendova, navika, potreba i zahtjeva kupaca odnosno potrošača koji koriste i konzumiraju neki proizvod ili uslugu. „Promjene se u okruženju obično događaju neovisno o želji poduzeća, ali unutar poduzeća promjenama treba svjesno upravljati“ (Čorak, S. i Trezner, Ž., 2014, str. 79). Najviše promjena u poslovanju donijela je *online* komunikacija, odnosno društvene mreže koje su postale ključni oblik i način poslovne komunikacije. Neke se organizacije opiru promjenama tako da ne žele uvesti promjene dok ostale organizacije prihvaćaju novonastale promjene te pokušavaju iskoristiti nove izazove i prilike. Nadalje, Čorak i Trezner (2014) navode tri vrste trajanja promjena:

- 1) radikalne promjene – brze promjene koje sve obuhvaćaju i naglo mijenjaju poslovanje
- 2) uravnotežene promjene – zahvaćaju veći dio organizacije, ali s osjetno manje stresa za cijelu organizaciju
- 3) evolucijske promjene – najduže traju, najmanje obuhvaćaju organizaciju i donose postupne promjene.



Prema Softiću (2012), postoji osam faza Kotterova modela procesa upravljanja promjenama:

- 1) osjećaj hitnosti – prepoznavanje problema i upozoravanje na mogućnost posljedica, poticanje otvorene komunikacije, nagrađivanje iznošenja problema, postavljanje visokih poslovnih ciljeva
- 2) stvaranje koalicije za promjene – okupljanje suradnika za provođenje promjena, ostvarivanje rada grupe kao tima, pozicijska moć (uključenost čelnih osoba u tim za promjene), znanje (zastupljenost različitih mišljenja i stavova važnih za provedbu zadataka), vjerodostojnost (okupljanje grupe koji ima ugled i reputaciju), vodstvo (stvaranje vizije i strategije, sposobnost vođenja zadataka), upravljanje (stvaranje planova i financijske projekcije troškova)
- 3) kreiranje vizije – pokazuje smjer promjene, motivira i potiče zaposlenike na akciju
- 4) komuniciranje vizije – jednostavnost poruke, uporaba metafora i slikovitih primjera, formalna i neformalna komunikacija, ponavljanje, iskrenost, dvosmjerna komunikacija
- 5) osnaživanje zaposlenika – poticanje inovativnosti, jačanje povjerenja, iskrenost, tolerancija za neuspjeh, ohrabrivanje za preuzimanje rizika
- 6) postizanje kratkoročnih uspjeha – osnaživanje, nagrada, potvrda, smanjenje sila otpora
- 7) učvršćivanje uvedenih i ostvarenih promjena – delegiranje ovlasti i odgovornosti na niže upravljačke razine
- 8) ugradnja promjena u organizacijsku kulturu – ukorijeniti nove pristupe u kulturi, ostvariti bolje rezultate ponašanjem koje je orijentirano na kupce i produktivnost, jasno izraziti povezanost između novog ponašanja i uspjeha.

Nastavno na navedeno, dolazi se do zaključka da promjene u organizaciju treba uvoditi postupno i oprezno kako ne bi došlo do nesporazuma, nerazumijevanja i konflikta među zaposlenicima. Ključno je održavati otvorenu i dvosmjernu poslovnu komunikaciju i truditi se uvesti organizacijske promjene da rezultiraju pozitivnim učinkom i za zaposlenike i za postojeću organizaciju.

Covid-19 virus izazvao je globalnu gospodarsku krizu koja je uvelike utjecala na promjene u poslovnoj komunikaciji. Poslovna komunikacija najviše se promijenila na način da se interno i eksterno komuniciranje organizacije prebacilo na oblik *online* komunikacije. Koronakriza prouzročila je potpuni kolaps u svakodnevnom životu ljudi, a veći dio poslovne komunikacije od početka krize odvija se na *online* platformama poput Zooma, Microsoft Teamsa, Skypea, WhatsAppa, Vibera i ostalih komunikacijskih kanala jer je korona proizvela potrebu za društvenim distanciranjem. Svakodnevni zadaci i odgovornosti, kao i brojne birokratske obveze, sada se odvijaju *online*. *Online* komunikacija predstavlja mnoge izazove, ali i razne mogućnosti napredovanja i unapređenja. Pozitivna strana korone jest to što je uspjela ubrzati digitalne promjene te poboljšati sustave i platforme komuniciranja.

Tvrtka Dialog komunikacije provela je istraživanje o promjenama u hrvatskoj komunikacijskoj industriji, a prema rezultatima istraživanja može se zaključiti da je na 44,3 % tvrtki pandemija značajno utjecala. Utjecaj se najviše osjetio u izravnoj komunikaciji s potrošačima, zatim u internoj komunikaciji, a najmanje u komunikaciji s medijima.<sup>3</sup>

Kako bi se postigla uspješna poslovna komunikacija i kako bi se na vrijeme komunicirale važne poruke s internom i eksternom javnosti, potrebno je biti upućen i pratiti sve relevantne, točne, precizne i jasne informacije. Ključno je biti povezan, brzo reagirati te imati jednostavan, sažet i razumljiv sadržaj koji interna i eksterna javnost mogu lako konzumirati.

---

<sup>3</sup>Komunikacijska ulaganja nisu smanjena, samo su usmjerena u digital. Preuzeto s: <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/komunikacijska-ulaganja-nisu-smanjena-samo-su-usmjerena-u-digital-132563> (29. 4. 2021.)

### **3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA**

„Komunikacija je proces odašiljanja, prijenosa i prijema poruka, signala ili informacija“ (Miljković, D., Miljković Krečar, I. i Rijavec, M., 2018, str. 146). Poslovna je komunikacija temelj za uspješnost svake organizacije. Bez poslovne komunikacije nemoguće je odraditi bilo kakav zadatak i obvezu. Dobra i učinkovita poslovna komunikacija alat je za postavljanje strategija i ostvarivanja konačnih ciljeva uspješnosti. „Komunikacijski model u organizaciji može biti formalni i neformalni, ali oba se temelje na jednostavnom modelu odašiljanja i primanja poruka“ (Rouse J., M. i Rouse, S., 2005., str. 39).

#### **3.1. Osnove komunikacije**

Postoje različite definicije komunikacije, a jedna od njih glasi da je „komunikacija proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe.“ (Rouse J., M. i Rouse, S., 2005, prema Weick i Browning, 1986). Osredečki (2000) smatra da je poslovno komuniciranje mač s dvjema oštricama, što znači da u određenoj prilici donosi korist najvećem broju sudionika u procesu komuniciranja, a u suprotnoj prilici može se izvesti na pogrešan način. Osredečki (prenosi definiciju Rossa) svrhovitog poslovnog komuniciranja: „Djelotvorna i svrhovita upotreba informiranja čini sama srž dobrog poslovnog upravljanja. Primarni izvor informiranja je komuniciranje. Očigledno je da izgovorena ili pisana riječ može biti ključni način komuniciranja, ali su ljudi premalo skloni razmišljanju o kvaliteti izvedbe kao važnom čimbeniku komuniciranja“.

Poslovno komuniciranje zahtijeva poznavanje komunikacijskog procesa kako bi strategija za ostvarivanje ciljeva bila uspješno provedena. Osredečki (2000) navodi deset čimbenika komunikacijskog procesa za razvijanje poslovne komunikacije:

- 1) cilj komunikacije – želja ili namjera
- 2) izbor i vrsta komunikatora (interna ili eksterna javnost)
- 3) način i sredstvo komuniciranja (usmeno ili pisano)
- 4) mjesto komuniciranja – lokacija
- 5) vrijeme komuniciranja
- 6) verbalizacija i simbolizacija poruke

- 7) kontrola provedbe
- 8) praćenje tijeka prihvatanja
- 9) proces zaključivanja i analiza učinaka
- 10) poticanje za nastavak komunikacije.

Iz navedenog se može zaključiti da u obzir uvijek treba uzeti veći broj segmenata prilikom komuniciranja određene poruke kako ne bi došlo do negativnih posljedica te smanjenja učinkovitosti prenošenja poruke. Nužno je imati alternativu za svaki od navedenih čimbenika kako bi se započela i uspostavila poslovna komunikacija između govornika i sugovornika ili među više sudionika.

Dva su glavna oblika komunikacije, a to su pisana i usmena komunikacija. „Usmena je komunikacija važan oblik komunikacije u poslovnom svijetu“ (Rouse J., M. i Rouse, S., 2005, str. 46). Rouse J., M. i Rouse, S. (2005) tvrde da je poslovni strateg Henry Mintzberg „otkrio da menadžeri provode između 50 i 90% svojeg radnog vremena u razgovoru“ (str. 46).

#### Usmena komunikacija

Buble (2006) te Rouse J., M. i Rouse, T. (2005) slažu se oko činjenice da usmena komunikacija ima mnogo više prednosti od ostalih oblika komuniciranja te ju je lakše provoditi. „Najvažnija prednost jest što ljudi putem razgovora, pitanja i odgovora mogu odmah primiti informaciju i procijeniti jesu li ih sugovornici razumjeli“ (Rouse J., M. i Rouse, S., 2005, str. 46). Buble (2006) smatra da su prednosti usmene komunikacije zaslužne za izgradnju komunikacijskih sustava sa svrhom mogućnosti komuniciranja usmenih poruka u sve dijelove poduzeća. Nadalje, navodi da se primarni nedostatak usmene komunikacije događa u trenutku kada „poruka mora proći preko više instancija s obzirom na to da u tom slučaju postoji mogućnost njezina iskrivljavanja. Može se reći da stupanj iskrivljenosti poruke raste s brojem instancija preko kojih ona mora proći“ (str. 373). Dok Buble (2006) glavnim nedostatkom smatra iskrivljavanje poruke, Rouse J., M. i Rouse, S. (2005) tvrde da nepromišljenost pošiljatelja poruke dovodi do nerazumijevanja poruke. „Pošiljatelj ponekad ne promisli dovoljno o tome što neka riječ može značiti primatelju zbog čega dolazi do nerazumijevanja“ (Rouse J., M. i Rouse, S., 2005, str. 46). Jednako tako, navode da je jedan od nedostataka usmene

komunikacije što „ne postoji nikakav trajan zapis tako da se sugovornici moraju osloniti na vlastito pamćenje“ (Rouse J., M. i Rouse, S., 2005).

### Pisana komunikacija

Među oblike komunikacije, uz usmenu komunikaciju, svrstava se i pisana komunikacija. „Pismene se komunikacije zbivaju posredovanjem odgovarajućih medija od kojih su najčešći tekst, tablica, grafikon i slika, a pojavljuju se u obliku poslovnih pisama, brzjava, službenih bilješki, zapisnika, izvještaja, okružnica, uputa i priručnika, oglasa i plakata, te biltena i tvorničkih novina“ (Buble, 2006, str. 374, prema Jaeger, A., op. Cit., str. 277). Nadalje, Osredečki (2000) navodi da „pismeno komuniciranje zahtijeva jasan i nedvosmislen izričaj, jednostavan jezik (što ne znači siromaštvo vokabulara), sintaktičku i pravopisnu točnost, te ekonomičnost sadržaja“ (str. 54).

Ono što Rouse J., M i Rouse, S. (2005) smatraju nedostatkom usmene komunikacije u pisanoj komunikaciji smatraju prednošću. „Ljudi obično više razmišljaju o tome što pišu nego što govore zato što, jednom napisana, komunikacija postaje trajan zapis (primjerice, pismo ili faks)“ (Rouse J., M i Rouse, S., 2005, str. 47). Buble (2006) ističe razvijenost pisane komunikacije u velikim organizacijama gdje se komuniciranje odvija preko organizacijske hijerarhije, pravila i procedura, a manje se koristi neposredni kontakt. „Glavni nedostaci pismene komunikacije su u tome što se troši mnogo vremena, što im nedostaje promptna povratna informacija“ (Buble, 2006, str. 374). Rouse J., M i Rouse, S. (2005) slažu se s Buble (2006) o tome da pisana komunikacija oduzima više vremena te da treba proći određeno razdoblje čekanja povratne informacije. „Osim toga, ovu vrstu komunikacije je teže provesti, a pri prenošenju je uvijek vezana uz neki oblik tehnologije (čak i ako se radi o papiru i olovci)“ (Rouse J., M i Rouse, S., 2005, str. 47).

Nastavno na navedeno, Buble (2006) navodi razvijanje odgovarajućih komunikacijskih sustava poput elektroničkih pisanih strojeva, fotokopirnih aparata i *teleconferencinga* u svrhu ubrzanja pisane komunikacije i povećanja efikasnosti komunikacijskih sustava organizacija. Uz usmenu, pisanu i neverbalnu komunikaciju, Buble (2006) ističe elektroničke medije kao posebnu kategoriju pisane komunikacije. Elektronička pošta postala je glavni oblik komunikacije unutar i izvan organizacije u posljednjih desetak i više godina. Mnogi menadžeri i zaposlenici unutar organizacije koriste različite elektroničke kanale komuniciranja poput društvenih mreža, Intraneta i osobne

e-adrese. „Elektronička pošta je postupak međusobnog slanja i primanja podataka u jednom okruženju, što znači da se s jednog mjesta mogu brzo zakazivati npr. sastanci i dobivati potvrda suglasnosti, ali isto tako se mogu primiti obavijesti s određenih mjesta upravljačke organizacije“ (Osredečki, 2000, str. 73). Buble (2006) navodi brzinu i efikasnost prijenosa poruke širokom broju zaposlenika na različitim lokacijama kao prednost elektroničke komunikacije dok nedostatkom elektroničke tehnologije smatra nepogodnost za rješavanje kompleksnih problema koji zahtijevaju konkretnu raspravu i neposrednu interakciju. „*On line* sustav omogućuje da marketing informacijski sustav (MIS) radi na znatno višoj razini i da ima takvu distribuciju i dostup podacima koji omogućuju gotovo trenutačnu komunikaciju i obradu najnovijih podataka“ (Osredečki, 2000, str. 73).

### **3.2. Poslovna komunikacija unutar organizacije**

Poslovna komunikacija unutar organizacije ili, drugim riječima, interna komunikacija pojam je koji se koristi za isticanje važnosti zaposlenika organizacije kao ciljane skupine. „Interna komunikacija izraz je koji se koristi da se opiše sustav organizacijski upravljane komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljanim skupinama“ (Tomić, 2008, str. 249). Interna komunikacija podrazumijeva unutarnju (korporativnu) komunikaciju, komunikaciju sa suradnicima te komunikaciju sa zaposlenicima.

Mikulić Smiljanić, N. i Odak Krasić S. (2016) navode četiri osnovne vrste interne komunikacije:

- 1) komunikacija zahtijevana zakonom – sve informacije koje je organizacija zakonski dužna dijeliti i komunicirati sa svojom internom i eksternom javnosti
- 2) komunikacija ljudskih potencijala – usmjerena je na zaposlenika kao pojedinca prije nego na posao koji se obavlja kako bi se postiglo ostvarivanje konačnih ciljeva
- 3) poslovna komunikacija – komunikacija sa zaposlenima o smjeru i poslovnoj politici organizacije
- 4) neformalna komunikacija – nije osmišljena za postizanje ciljeva organizacije, već se događa sama od sebe te ju je teško kontrolirati.

Interna komunikacija važna je isključivo zato što zaposlenici organizacije moraju komunicirati s nadređenima, biti pravilno i na vrijeme informirani o budućem smjeru i poslovanju same organizacije kako bi uspjeli doprinijeti uspješnom ostvarivanju ciljeva. Mikulić Smiljanić, N. i Odak Krasić, S. (2016), prema Skoki (2006), ističu da unutarnja odnosno interna komunikacija ima „dva glavna cilja djelovanja:

- 1) Davati potpore ciljevima, politici i programima organizacije
- 2) Otkrivati i zadovoljavati potrebe interne javnosti“ (Mikulić Smiljanić, N. i Odak Krasić, S., 2016, str. 17, prema Skoki, B., 2006, str. 262).

Miljković i sur. (2018) u svojoj knjizi *Psihologija u turizmu* ističu razloge komunikacije među zaposlenicima unutar organizacije:

- 1) postavljanje radnih ciljeva (postavljanje ciljeva nadređenih za agente)
- 2) smanjenje nesigurnosti ili nejasnoće (davanje jasnih uputa nadređenog)
- 3) davanje povratnih informacija (pohvale i kritike)
- 4) utjecaj na druge ili motiviranje zaposlenika (uzajamna pomoć)
- 5) komuniciranje informacija ideološke prirode (misija i vizija organizacije)
- 6) međusobno zbližavanje i povezivanje (međusobno povjerenje i dijeljenje privatnih informacija).

Poslovnom komunikacijom u organizaciji koriste se svi zaposlenici, radnici i djelatnici organizacije, a zaposlenici u najvećoj mjeri predstavljaju organizacijsku strukturu i kulturu pred eksternim javnostima. Zaposlenici su ljudski potencijali zaslužni za provođenje svakodnevnih aktivnosti u organizaciji i izvršavanje radnih zadataka radi postizanja dugoročnog zadovoljstva i uspješnosti organizacijskih ciljeva.

Tomić, Z. (2008) u svojoj knjizi *Odnosi s javnošću – teorija i praksa* prikazuje sedam kanala korištenja i provođenja interne komunikacije:

- 1) licem u lice – taj se oblik komunikacije još uvijek najviše cijeni među zaposlenicima. Ako menadžment odluči ne prakticirati komunikaciju jedan na jedan ili je ne prakticira dovoljno razumljivo, zaposlenici će pronaći vlastite izvore kako bi popunili praznine.

- 2) skupni izravni sastanci – interna informacija često se prenosi cijeloj skupini zaposlenih. Jednostavnost ostaje ključni čimbenik. Skupinama se mogu dijeliti audiovizualne informacije i informativni paketi. Sadržaj će biti usmjeren na poslovne vijesti i razvoj. Skupni izravni sastanci trebaju popuniti moguće komunikacijske praznine.
- 3) tisak – tiskovine u internoj komunikaciji moraju se oslanjati na sadržaj. Tiskovine su zato izvrstan način naglašavanja i razrade ključnih poruka. Postoji široki opseg formata tiskovina: tabloidi, časopisi, novinske okružnice, godišnja izvješća, dodatni materijali itd.
- 4) audiovizualni mediji – iako taj kanal može biti skup, on ima prednost u interaktivnosti, posebno za izmještene dijelove organizacije. Sadržaj može uključivati veći dio onoga što se odvija tijekom komunikacije licem u lice. Pruža mogućnost da zaposleni vide svoje rukovoditelje, čuju njihove stavove, vide proizvode itd.
- 5) Internet/Intranet – internet postaje sve važniji kanal interne komunikacije. Danas velika većina korporacija koristi internet u internoj komunikaciji. Informacije na internetu moraju biti pripremljene da se lako uočavaju i iščitavaju. Elektroničke okružnice, koje omogućuje internet, brz su način da se zaposlenici informiraju.
- 6) mobilni telefoni – omogućuju učinkovito i redovito održavanje kontakta između radnika i središnjice. Nove generacije omogućuju prijenos velike količine informacija.
- 7) događanja – godišnji susreti i ostala događanja dobar su medij za prijenos informacija.

Nastavno na navedeno, može se zaključiti da zaposlenici u organizaciji imaju mogućnost koristiti velik broj kanala kako bi uspješno interno komunicirali, a danas se komunikacija unutar organizacije uvelike odvija na društvenim mrežama i ostalim *online* platformama poput aplikacija Skype, Zoom, Microsoft Teams itd. Zahvaljujući brzom razvoju tehnologije i mijenjaju trendova te suočavanju s globalnom krizom izazvanom Covid-19 virusnom zarazom, zaposlenici imaju priliku digitalno se obrazovati i usavršavati.



Nadalje, Tomić (2008), prema Thomsonu (2000), navodi prednosti i nedostatke metoda interne komunikacije:

- 1) oglasna ploča – brza i jeftina, ali mora biti aktualna te je ne treba koristiti za negativne informacije
- 2) sastanci – pružaju dvosmjernu komunikaciju te svakome omogućavaju davanje vlastitog doprinosa, ali mogu predstavljati gubljenje vremena
- 3) izvješća, zapisnici – mogu se koristiti za povjerljive informacije, ali povećavaju papirologiju
- 4) razgovori po hodnicima – korisni za neformalan prijenos i saznavanje informacija, ali nema zapisa o tome, može doći do glasina i komuniciranja netočnih informacija
- 5) informativni punktovi – svima dostupni, ali organizacija ovisi o prostoru
- 6) informativno pismo – stvara osjećaj obveze, daje selektivne informacije i mora se sastaviti za različite skupine birača
- 7) elektronska pošta – brza, ostavlja trag, štedi papir, ali ne može se prepraviti kada se pošalje

### **3.3. Poslovna komunikacija izvan organizacije**

Poslovna komunikacija izvan organizacije ili eksterna poslovna komunikacija termin je za komunikaciju organizacije sa svim svojim javnostima koje nisu dio organizacije, a to su kupci, potrošači, klijenti, dobavljači, mediji, konkurenti, dioničari, sindikati i ostala društvena udruženja i organizacije. Okolina u kojoj se organizacija nalazi značajno utječe na poslovanje organizacije te stvara nove prilike i prijetnje u političkom, pravnom, ekonomskom, socijalnom, kulturnom i tehnološkom aspektu. Važno je valjano komunicirati s eksternim javnostima kako bi organizacija stekla bolji imidž u javnosti te se pozicionirala na tržištu.

Buble (2006) ističe kako eksterna okolina odnosno javnost obuhvaća sve segmente okoline koji indirektno utječu na poslovanje organizacije. Razlikuje dva glavna segmenta: opću ili socijalnu okolinu i poslovnu okolinu ili okolinu zadatka. Prema Bubleu (2006), opću ili socijalnu okolinu (makrookolinu) čine političko-pravna okolina

(zakonski okviri, utjecaj na alokaciju resursa, preraspodjela dohotka i makroekonomska stabilizacija), ekonomska okolina (poslovni ciklusi, globalna ekonomija, unapređenje proizvodnosti i upravljanje ograničenim resursima), socijalno-kulturna okolina (demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu i obrazovanje stanovništva) te, na kraju, tehnološka okolina (proces inovacija i razvoj tehnologije). „Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (mikrookolinu) čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje“ (Buble, 2006, str. 40). Poslovnu okolinu, prema Bubleu (2006), čine konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici i partneri.

Konkurenti su sve druge organizacije koje mogu negativno utjecati na poslovanje određene organizacije. Konkurentima je glavna zadaća preuzeti kupce i potrošače. Kako bi organizacija uspješno poslovala, treba obraćati pozornost na konkurenciju, paziti što i kako organizacija komunicira s konkurencijom i, ono najvažnije, uvijek biti korak ispred konkurencije. Kupci su ključna eksterna javnost svake organizacije jer upravo oni plaćaju kako bi koristili određeni proizvod ili uslugu. S kupcima uvijek valja biti na oprezu, a sve ono što kupac želi organizacija bi mu trebala omogućiti jer kupac inače gubi povjerenje i odlazi. Organizacije koristi razne sustave prikupljanja podataka i informacija kako bi znali zadovoljiti potrebe i želje svojih kupaca i klijenata. „Dobavljači su pojedinci i organizacije koje poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima – fizičkim, ljudskim, financijskim i informacijskim“ (Buble, 2006, str 42). Naravno, s dobavljačima svaka organizacija treba imati kvalitetnu poslovnu komunikaciju kako ne bi došlo do konflikta, a jednako tako treba znati odabrati dobavljače jer oni uvelike utječu na izbor strategije organizacije. Nadalje, sindikati su udruženja koja se uglavnom sastoje od zaposlenika organizacije, a cilj im je borba za poboljšanje uvjeta rada svih članova i zaposlenika. Vlasnici i partneri također su vanjska javnost organizacije s kojima treba održavati kvalitetnu poslovnu komunikaciju kako ne bi došlo do negativnog učinka i posljedica za organizaciju.

Sukladno navedenim eksternim javnostima organizacije, Scott (2011) navodi četiri ključna koraka u povezivanju organizacije s klijentima i potrošačima radi razvijanja i unapređenja imidža i poslovanja:

- 1) prije prodaje: organizacije se usmjeravaju na povezivanje s potencijalnim klijentima prije realizacije prodaje uz zanemarivanje cijelog prodajnog ciklusa

- 2) trenutak netom poslije realizacije prodaje: poslovna komunikacija s klijentima u ključnom trenutku određuje smjer budućeg odnosa
- 3) otvorenost za upite: transparentnost poslovne komunikacije
- 4) rješavanje problema i krizna komunikacija: pravovremeno, brzo i istinito komuniciranje s klijentima.

Rouse J., M. i Rouse, S. (2005) u svojoj knjizi *Poslovne komunikacije* ističu važnost komuniciranja imidža i oglašavanja za postizanje uspjeha organizacije s vanjskim javnostima. Navode da oglašavanje omogućava ekonomiju velikih brojeva i snižava cijene, potiče organizacije da otkriju potrebe potrošača, smanjuje moć velikih organizacija te pruža informacije na temelju kojih racionalni potrošači mogu donositi utemeljene odluke (Rouse J., M. i Rouse, S., 2005). Kako bi oglašavanje organizacije imalo uspješan ishod, treba poznavati potrebe i zadovoljstvo sadašnjih i potencijalnih kupaca, ali i konkurenata. Imidž se stvara isključivo kvalitetnom poslovnom komunikacijom s vanjskim javnostima odnosno izvan organizacije. Imidž je slika organizacije u javnosti odnosno „ukupnost reputacije proizvoda“ (Rouse J., M. i Rouse, S., 2005). Kvalitetna komunikacija organizacije s vanjskim javnostima uvelike pridonosi imidžu organizacije, a stvara se oglašavanjem, korporativnim komunikacijama, upravljanjem kriznim situacijama, donacijama i sponzorstvima, odnosima sa zajednicom, općim publicitetom, odnosima s medijima, korporativnim publikacijama i internetskim stranicama (Rouse J., M. i Rouse, S., 2005).

### **3.4. Poslovna komunikacija u turizmu**

Kao što je u svim svakodnevnim aktivnostima potrebna komunikacija, tako je potrebna i u turizmu. „Turizam – aktivnosti osoba koje putuju i borave u mjestima izvan uobičajenog mjesta boravka u neprekinutom trajanju ne duže od godine dana, radi bilo kojeg razloga“ (Miljković i sur., 2018, str. 12). Sukladno tome, osobama koje rade u turizmu potrebna je kvalitetna i otvorena poslovna komunikacija s turistima koji koriste usluge turističkih aktivnosti.

Poslovna komunikacija u turizmu odvija se unutar organizacije (turističke agencije, hoteli, kafići) i izvan organizacije (komunikacija s klijentima i ostalim potencijalnim turistima). Komunikacija u organizaciji podrazumijeva pravovremeno i točno informiranje zaposlenika o turističkim uslugama i proizvodima koje nude dok

komunikacija izvan organizacije obuhvaća „komunikaciju vezanu uz nastajanje i plasman turističke ponude, usmjerenu i široj javnosti (oglasi, web-stranica, prospekti) i individualno usmjerenu (s pojedinim klijentom)“ (Miljković i sur., 2018, str. 156).

Garača (2010, prema Fox, 2006) ističe važnost komunikacije u turizmu i navodi da najznačajnije kvalitete zaposlenika u turizmu ovise o načinu i vještini komuniciranja. To podrazumijeva rad i koordinaciju ljudi, pisanu i usmenu prezentaciju, identificiranje i rješavanje problema, slušanje, dobivanje povratne informacije od potrošača. Svakodnevno unapređivanje komunikacijskih vještina u turizmu neophodno je za dostizanje konačnih ciljeva i rezultata u poslovanju jer je komunikacija ključni element za pridobivanje turista i prodaju proizvoda ili usluga.

### **3.5. Poslovna komunikacija u turističkim agencijama**

Vukonić (prema Dulčić, 2005) definira, u svojoj knjizi *Turističke agencije – poslovanje i menadžment*, turističku ili putničku agenciju kao „gospodarstveni organizam čija se osnovna djelatnost sastoji od organiziranja i prodaje putovanja i boravka te pružanju drugih usluga putnicima i sudionicima turističkog prometa“ (str. 5). Gržinić i Bevanda (2014) navode da je „turizam posljedica procesa industrijalizacije, urbanizacije i tehničko-tehnološkog razvoja društva koji se neprestano razvijaju od početka 19. stoljeća nadalje. (...) U fenomen suvremenog turizma spadaju različite vrste i oblici godišnjih odmora, načina prijevoza, destinacija i aktivnosti koje, ovisno o vremenskom kontekstu, dobivaju ili gube na svojoj popularnosti. Svojom dinamikom turizam na jednoj strani nudi nove destinacije, nove aranžmane, nove vrste putovanja, dok na drugoj zahtijeva nove organizacijske oblike, nove resurse i nove strategije razvoja“ (str. 7). Jednako tako, Dulčić (2005) objašnjava da postoji niz teoretičara i stručnjaka turizma, a prvu cjelovitu autorsku definiciju turističke ili putničke agencije dali su Hunziger i Krapft koji navode da su „putničke agencije ona poduzeća koja pružaju stranim osobama neophodne usluge trećih za vrijeme putovanja i boravka ili samo posreduju ili samo ove u posebnim kombinacijama pružaju kao novo vlastito uslužno jedinstvo“.

Na razvoj poslovanja i poslovnu komunikaciju u turističkim agencijama zasigurno je utjecala pojava novih trendova i razvijanje tehnologije u svrhu digitalizacije poslovanja. Gržinić i Bevanda (2014) u svojoj knjizi *Suvremeni trendovi u turizmu* prikazuju utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja turističkih agencija. „Postulati današnjeg

poslovanja u turizmu su kvaliteta usluge, lokacija i nadogradnja kroz elemente jake distribucijske mreže i vrhunsku promociju. Posrednici su pritom izazvani globalizacijom u kontekstu usklađivanja očekivanog i doživljenog, pritiska konkurenata, utjecaja suvremenih tehnologija i dr.“ Prema navedenom, može se zaključiti da brzina razvoja tehnoloških postignuća i inovacija svakodnevno uvodi nove promjene koje značajno utječu na komunikaciju u turističkim agencijama.

Kozjak (2016) ističe osobnu prodaju kao jedan od važnih segmenata u poslovanju turističkih agencija, a osobna prodaja postiže se isključivo kvalitetnim komunikacijskim vještinama i umijećem upravljanja komunikacijama. Svakoj je turističkoj agenciji cilj privući što veći broj turista koji će dugoročno biti zadovoljni ponudom proizvoda i usluga. Komunikacija u turističkim agencijama primarni je ključ uspjeha, a mora biti dvosmjerna i otvorena kako bi bile zadovoljene obje strane, i turistički agent i turist odnosno potrošač. Senečić (prema Kozjak, 2016) navodi aktivno slušanje, neverbalnu komunikaciju, preciznost u komunikaciji te pažnju na emocije kupca kao faktore uspješnosti stvaranja lojalnosti turista i poticanje njihova ponovnog dolaska u istu turističku agenciju.

## 4. PROMJENE U KOMUNIKACIJI U TURISTIČKIM AGENCIJAMA

Kako je već ranije navedeno, Covid-19 virusna zaraza uzrokovala je mnoge promjene, što u privatnom, što u poslovnom smislu. Najviše promjena u Hrvatskoj dogodilo se isključivo u turizmu, a to znači da su turističke agencije od početka krize bile prisiljene promijeniti komunikaciju s vanjskim javnostima. S obzirom na to da je kretanje stanovništva postalo ograničeno, a turističkim agencijama primarna je svrha nuditi i prodavati usluge putovanja, većina agencija našla se u novim izazovima i rješavanju krize.

### 4.1. *Online* poslovna komunikacija u turističkim agencijama

*Online* poslovna komunikacija sve je češća pojava zadnjih nekoliko godina zbog poboljšanja i unapređenja tehnologije. Danas je nužno poznavati digitalne platforme i komunicirati na *online* komunikacijskim kanalima. Posljednjih nekoliko godina ljudi su se počeli masovno povezivati na društvenim mrežama i ostalim *online* komunikacijskim platformama. Jednako tako, velik dio posla prebacio se isključivo na *online* oblike rada. Zbog pojave Covid-19 virusne zaraze mnoge organizacije primorane su na rad od kuće, a to zahtijeva *online* komunikaciju. Ovaj oblik komunikacije postao je zastupljen u zemljama diljem svijeta koje imaju mogućnost digitalnog razvoja. *Online* komunikacija ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Prednosti i snage *online* komunikacije su:

- 1) brzina i ušteda vremena
- 2) dostupnost i pristup informacijama na društvenim mrežama i internetskim platformama
- 3) uspostavljanje komunikacije i povezivanja s javnostima koje nisu u fizičkoj blizini
- 4) jednostavnost korištenja komunikacijskih kanala.

Nastavno na navedeno, u nastavku su navedeni neki od nedostataka *online* komunikacije, a to su:

- 1) fizička i socijalna distanca
- 2) gubljenje kontakta s ljudima i otuđivanje

- 3) nedostatak fizičke komunikacije licem u lice
- 4) nerazumijevanje prenesenih poruka i informacija.

Osredečki (2000) ističe važnost elektroničkog *online* komuniciranja, a smatra da *online* komunikacija olakšava obavljanje redovitih uredskih poslova na profesionalan način. „Organizacija rada na tekućoj vrpci (Workflow Management) omogućuje sudionicima poslovnog upravljanja i njihovim suradnicima brzu međusobnu komunikaciju i svojevrsni timski rad, (...)“ (Osredečki, 2000, str. 73).

Svaka komunikacija ima određeni bonton i pravila komuniciranja pa tako i *online* komunikacija. Kada se organizacija koristi *online* komunikacijom putem elektroničke pošte i društvenih mreža, treba obratiti pozornost na:

- 1) vrijeme odgovaranja – odgovoriti što prije, najkasnije u roku od 48 sati
- 2) formu *online* poruke – poruka koja se prenosi mora biti jednostavna, jasna i sažeta
- 3) oslovljavanje imenom i prezimenom
- 4) emotikone – zamjena za neverbalnu komunikaciju
- 5) stil – jezik i kultura primatelja može se razlikovati
- 6) strukturu poruke – kratkoća, sažetost, jednostavnost, jasnoća.

Waddington (2012) u svojoj knjizi *Share this – the social media handbook for PR professionals* navodi 11 područja koja treba uzeti u obzir za kreiranje *online* komunikacije na društvenim mrežama u organizaciji:

- 1) definirati razlog korištenja *online* platforme za komunikaciju i uključenost zaposlenika
- 2) podsjetiti zaposlenike da ostanu profesionalni u *online* komunikaciji
- 3) komunicirati dovoljno detaljno kako ne bi došlo do nerazumijevanja prenesenih poruka i stvaranja konfuznih situacija
- 4) istaknuti vrste aktivnosti na društvenim mrežama koje trebaju odobrenje
- 5) uključiti različite odjele u stvaranje komunikacije i sadržaja na *online* platformama

- 6) jasno komunicirati i ažurirati informacije
- 7) osigurati zaposlenicima organizacije obuku radi uspješnog upravljanja društvenim mrežama i *online* platformama
- 8) definirati pojedinosti o tome tko je odgovoran za aktivnosti na društvenim mrežama
- 9) biti jasan oko pravnih pitanja – objasniti zaposlenicima što znači prikladno *online* ponašanje
- 10) definirati posljedice kršenja *online* komunikacije
- 11) redovito revidirati i ažurirati smjernice za *online* komunikaciju.

Turističke agencije koriste internet, mrežne stranice i društvene mreže za prodavanje usluga i proizvoda, privlačenje turista i komunikaciju s turistima i potrošačima. Primjenom novih tehnologija i različitih mobilnih aplikacija te pristupom internetu mnoge turističke agencije odlučuju se za *online* način poslovanja i komuniciranja, pogotovo u aktualno doba digitalizacije i doba kada su ljudi prisiljeni biti povezani na društvenim mrežama zbog virusne zaraze, odnosno Covid-19 pandemije.

Scott (2011) navodi da je „web stranica rođena 1994., nastankom World Wide Weba, globalne računalne mreže koju se može pretraživati“ (str. 219). Od 1994. do danas imala je nekoliko faza razvoja i usavršavanja, a to znači da je u prvoj fazi web-stranica bila obična inačica prodajnog kataloga, profila organizacije i godišnjih izvješća. Nakon tri godine korisnici web-stranica shvatili su da mogu objavljivati i ažurirati jeftine ili besplatne sadržaje. Nedugo kasnije web-stranice postaju primarni alat komuniciranja i velik dio organizacija odlučuje se za izradu i kreiranje web-stranica radi privlačenja i pridobivanja potrošača odnosno vanjske javnosti. Potrošači su se također počeli koristiti internetskim alatima te su se počeli usmjeravati na organizacije koje promoviraju svoje proizvode i usluge *online* (str. 219).

Posljednjih nekoliko godina dolazi do razvoja mobilne tehnologije koja omogućava brzi prijenos informacija. Gržinić i Bevanda (2014) prikazuju tri značajne informacijske i komunikacijske tehnologije koje su utjecale na suvremeno poslovanje turističkih ili putničkih agencija, a to su računalstvo u oblaku, semantički *web* i mobilne tehnologije. „Primjena semantičkog *web*-a je usmjerena stvaranju nove generacije *www*, koja će omogućiti olakšano pretraživanje značenja sadržaja na *web*-u, te je na razini



infrastrukturnih, odnosno standardizacijskih rješenja. Intenzivni razvoj mobilne tehnologije, osobito na infrastrukturnoj razini povećanjem brzine prijenosa i bogatstvom formata/sadržaja koji se razmjenjuju, kao i ponudom cjenovno prihvatljivih uređaja koji mogu koristiti takvu infrastrukturu, čini se da može dati značajan inovacijski doprinos malim i srednjim turističkim organizacijama“ (Gržinić i Bevanda, 2014, str. 72).

Dulčić (2005) ističe da u „suvremenoj poslovnoj komunikaciji dominiraju elektronički mediji, zbog mogućnosti brzog i lakog uspostavljanja veze s fizički udaljenom osobom“ (str. 331). Također, navodi četiri utjecaja informacijske tehnologije na poslovanje i komunikaciju: informacijska tehnologija smanjuje vrijeme i prostor, omogućuje potpunu transparentnost, usavršava tržište i utječe na sve one koji je koriste. „Općenito se može reći da Internet predstavlja:

- 1) mrežu koja povezuje različite pojedince i organizacije,
- 2) novi komunikacijski kanal (medij),
- 3) globalno tržište,
- 4) platformu za odvijanje razmjene – on-line,
- 5) računalnu platformu koja putem Internet aplikacija stvara novu vrijednost za kupce i potrošače“ (Dulčić, 2005, str. 334).

Razvoj internet-tehnologije značajno je utjecao na poslovanje turističkih agencija, a digitalizacija i napredovanje interneta i mobilnih aplikacija pomažu u pohrani i obradi podataka i informacija. Turističke agencije koriste *online* platforme za komunikaciju s kupcima i dobavljačima proizvoda i usluga, pretraživanje mrežnih stranica konkurenata, analizu zadovoljstva kupaca itd. (Dulčić, 2005).

„Marketinški poslovi turističke agencije i turoperatora kojima se znatno unapređuje poslovanje korištenjem Interneta, mogu se istaknuti naročito na sljedećim područjima:

- 1) promocija turističkih usluga – postojeća sredstva: TV, radio, novine, katalogi, letci, ekranska tehnika, unapređuje se uz promotivni tekst, skice fotografije i zvuk, 3D prostor, 3D fotografije, interakciju medija;

- 2) prodaja turističkih usluga – neograničena baza podataka i neograničeni kapaciteti digitalnih medija omogućavaju trenutni pristup turističkom tržištu slobodnim proizvodima svakom potencijalnom turistu,
- 3) rezervacija turističkih usluga – trenutna komunikacija između svih sudionika (turista – agencija, turoperatora – pružatelja raznih usluga i proizvoda) kupoprodajnog procesa, omogućuje 'rezervacije na upit', tj. izbjegava se prekomjerna prodaja (*overbooking*) koja je nastala alotmanskim rezervacijama“ (Dulčić, 2005, str. 336).

Portale za turističko oglašavanje i prodaju usluga treba analizirati i birati na temelju objekta, iznajmljivača i portala. Kod objekta valja uzeti u obzir lokaciju objekta, vrstu, kategoriju i cijenu te dosadašnje goste. Kod odabira iznajmljivača nužno je misliti na vrijeme, novac i jezike. Za odabir portala treba sagledati najviše segmenata – broj objekta destinacije, kategoriju objekta (kvaliteta i cijena objekta), tržište (domaće ili strano), prisutnost na društvenim mrežama, jednostavnost rada na portalu, broj recenzija, prisutnost oglašivača i iznos provizije odnosno cijene (Cicarelli, 2016).

Turističke agencije koriste web-stranice kako bi se na njima oglašavale, prezentirale svoje ponude i nudile usluge putovanja. Web-stranica na taj način ima i prezentacijsku i prodajnu ulogu. Važno je da stranica bude prilagođena publici tako da vanjska javnost jasno razumije informacije koje se nalaze na stranici te da stranica bude vizualno privlačna. Cicarelli (2016) ističe nekoliko razloga za potrebu izrade web-stranice. Naime, web-stranice su najučinkovitiji i najjeftiniji oblik oglašavanja i prezentiranja željenih proizvoda i usluga, potrošači diljem svijeta traže proizvode i usluge isključivo na web-stranicama, izrađena web-stranica dostupna je širokoj javnosti te svi zainteresirani potrošači mogu pristupiti stranici u željenom trenutku. Najveća je prednost web-stranice dostupnost i doseg koji se postiže jednim klikom. (Cicarelli, 2016).

Svaka poznatija turistička agencija u Hrvatskoj ima svoju web-stranicu koju koristi kao alat za prodaju proizvoda i usluga putovanja. Turisti su takva skupina potrošača da ne provode praksu osobnog dolaska u turističku agenciju za kupnju proizvoda, već će na internetu pronaći onu uslugu koja zadovoljava njihove potrebe i želje. Turistički portali omogućavaju turistima brži i lakši pronalazak smještaja i ostalih usluga putovanja. Jednim klikom turist je u mogućnosti vidjeti dostupnost i cijenu tražene usluge, što je

mного lakša varijanta od osobnog odlaska u turističku agenciju. Syrratt (2003) je ustanovila da bi sve turističke agencije koje danas posluju trebale imati kreiranu vlastitu web-stranicu radi stvaranja interakcije i zainteresiranosti potencijalnih klijenata koji bi u svakom trenutku imali priliku istražiti ponudu i rezervirati putovanje.

Nastavno na navedeno, poslovna komunikacija doživjela je veliku promjenu zato što je primarno počela koristiti samo jedan oblik komunikacije, a to je *online* komunikacija. Većina poslovanja počela se odvijati drugačije u promijenjenim uvjetima rada na koje se trebaju naviknuti i poslodavac i klijent. U *online* komunikaciji najzastupljenija je pisana komunikacija u kojoj je vrlo značajno jasno i sažeto iznijeti informacije. Usmena komunikacija u *online* komuniciranju odnosi se na komunikaciju koja se odvija uživo na raznim internetskim platformama koje su formirane radi održavanja redovitih sastanaka s klijentima, a pritom je neverbalna komunikacija skoro potpuno ili potpuno isključena. Za web-stranice turističkih agencija koristi se isključivo pisana *online* komunikacija koja mora biti učinkovita, jasna, zanimljiva i inovativna kako bi privukla potencijalne klijente i zadržala postojeće potrošače.

## **4.2. Krizna poslovna komunikacija u turističkim agencijama**

Krize su svakodnevna životna pojava s kojima se susreće gotovo svaka turistička agencija. Kriza je teška situacija koja prijeti uspjehu organizacije, a zbog krize dolazi do promjene smjera razvoja organizacije. Kako bi turističke agencije pravovremeno reagirale na kriznu situaciju i smanjile vanjske prijetnje, moraju imati detaljno razrađen plan i strategiju poslovanja. Često se krize dogode nenadano, a mnoge organizacije propadnu jer se ne mogu nositi s kriznim situacijama. Izrazito je važno poznavati sve snage, slabosti, prilike i prijetnje, što unutarnje, što vanjske okoline, kako bi se kriza spriječila ili smanjila. Jedna od trenutno aktualnih kriza za mnoge turističke agencije zasigurno jest koronakriza koju je uzrokovala Covid-19 virusna zaraza, a sa sobom je donijela razne izazove i promjene u poslovanju.

Prema Osmanagić Bedenik (2007), poslovna kriza označava „neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom“ (str. 12). Jednako tako, Osmanagić Bedenik u svojoj knjizi *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha* ističe stratešku krizu, a tumači je kao „uobičajen naziv za neostvarivanje potencijala uspjeha, izostanak odgovarajućih znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca“. Nadalje, „krizni

menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća“ (Osmanagić Bedenik, 2007, str. 13, prema Krummenacher, A., 1981, str. 13). Krize mogu biti predvidive i nepredvidive. Predvidive krize mogu se zaustaviti na vrijeme dok su nepredvidive krize neizbježne i, kada već dođe do krize, kasno je za bilo kakvu reakciju sprečavanja krizne situacije.

Nastavno na navedeno, Osmangić Bedenik (2007) navodi financijske simptome krize:

- 1) smanjenje prometa
- 2) smanjenje rentabilnosti
- 3) povećanje stupnja zaduženosti
- 4) smanjenje novčanog toka
- 5) smanjenje likvidnosti

Izvore poslovne krize Osmanagić Bedenik (2007) dijeli na kućne krize, krizu grane i krizu gospodarstva (str. 24). „Kućne krize su najčešći i najopasniji izvor krize poduzeća. One su jednoznačno posljedica greški menadžmenta, i to top-menadžmenta, te ih treba tražiti u području odgovornosti vlasnika“ (Osmanagić Bedenik, 2007, str. 25, prema Turnheim, 1988, str. 26). Jednako tako, Osmanagić Bedenik (2007) prema Turnheimu (1988) ističe indikatore potencijalne krize:

- 1) napuhana organizacijska struktura s nepreglednim hijerarhijskim odnosima
- 2) duge sjednice s brojnim suradnicima, koje ne donose rezultate
- 3) nervozna poslovna putovanja
- 4) predimenzionirano izvještavanje
- 5) poplava internih podataka i istodobno nedostatak vanjskih podataka o tržištima i konkurenciji (str. 25).

Osmanagić Bedenik, (2007) smatra da krizu obilježava stagnacija, zastarijevanje ili pomlađivanje tržišta, a sve navedeno uzrokuje promjene potreba kupaca, otvaranje novih tržišnih mogućnosti ili promjene tehnoloških postignuća i inovacija te supstitucija proizvoda (str. 26). Treći oblik poslovne krize, odnosno krizu gospodarstva, tumači kao „kratkoročno i srednjoročno pogoršanje ukupnoga gospodarskog razvoja“ (Osmanagić

Bedenik, 2007, str. 26). Uzroci poslovne krize mogu biti različiti, no općenito se dijele na unutarnje i vanjske uzroke. Unutarnji uzroci krize događaju se isključivo greškom zaposlenika u organizaciji dok na vanjske uzroke krize utječe vanjska okolina organizacije. Najčešći su uzroci unutarnje krize greške u vođenju i nedovoljan vlastiti kapital (Osmanagić Bedenik, 2007).

Matrica procesa upravljanja krizom, prema Osmanagić Bedenik (2007), sastoji se od pet faza i pet razina:

1. faza: prevencija – kako se kriza može spriječiti?
2. faza: rana spoznaja – kako se nastupajuća kriza može prepoznati?
3. faza: ovladavanje krizom – kako se mogu ograničiti posljedice postojeće krize?
4. faza: obnavljanje – kako se dostiže minimalna pozitivna razina prije pojave krize?
5. faza: učenje iz krize – kako iz prebrođene krize izvući korist?

Pet razina krize su sadržaji/procesi (što se događa?), informacije (tko prikuplja informacije?), organizacija (tko preuzima zadatke i uloge?), komunikacija (tko se, kada, kako i o čemu informira?) i psihologija (koje su posljedice događaja, informacija i aktivnosti?).

Krizu često uzrokuju zaposlenici svojim nemarom prema poslu i manjkom odgovornosti. Nekolicina je zaposlenika nemotivirana i nezadovoljna poslom koji rade, a na taj način stvara krizne situacije. Zaposlenici mogu biti nepovjerljivi i mogu ne prihvaćati pravila i norme, a to također može dovesti do krize. Ako visoki i srednji menadžment ne zna pravilno upravljati svojim zaposlenicima, često dolazi do nerazumijevanja i nesporazuma između nadređenih i podređenih. Iz navedenog se može zaključiti da su krize česta pojava u organizacijama, ali i u svakodnevnom životu, gdje su uzorci često kombinirani – i unutarnji i vanjski. Nerijetko rukovoditelji donose pogrešne odluke ili potpuno zanemare prijetnje, a u velikom broju slučajeva krizne se situacije ne primijete na vrijeme.

Osmanagić Bedenik (2007) ističe da „komunikacija u krizi označava ciljano izvještavanje određenih, unutarnjih i vanjskih, osoba i grupa osoba“ (str. 231). Komunikacija u krizi mora biti jasna, precizna, točna, istinita i brza. Mora odgovarati na

pitanja – tko, što, kako, kada, s kim, zašto. Ciljane su skupine u poslovnom komuniciranju krize menadžment, zaposlenici, kupci, dobavljači, investitori, vlasnici, mediji, sindikati... Često se u organizacijama preporučuje provođenje komunikacijskih treninga za visoki menadžment radi brzog i ispravnog reagiranja te vjerodostojnosti informacija. „Nit vodilja uspješne komunikacije u krizi glasi: radi ciljano orijentirano i informiraj o tomu. Komunikacija i djelovanje su u vrlo uskoj vezi. Krizni menadžment i uprava moraju pokrenuti cijelo poduzeće, stoga komunikacija mora odgovarati stvarnosti. Osnovni cilj dobrog komuniciranja je stvaranje povjerenja prema suradnicima, vlasnicima, financijskim institucijama, kupcima i dobavljačima. Takav odnos povjerenja ne isključuje neugodne mjere, konfliktne situacije se ne mogu uvijek izbjeći, s razlikama u mišljenju se mora računati“ (Osmanagić Bedenik, 2007, str. 239). U krizi je važno da nadređeni i podređeni dvosmjerno komuniciraju i šalju povratne informacije jedni drugima kako bi se krizna situacija što bezbolnije i lakše riješila. Komunikacija je potrebna za svaki oblik poslovanja, a posebno za suočavanje i rješavanje krize u organizaciji.

„Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva:

1. anticipativno upravljanje krizom, tj. preventivno djelovanje, sprječavanje krize (uvođenje mjera opreza, prevencije),
2. identifikaciju krize (je li nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage),
3. reaktivno upravljanje krizom, tj. ovladavanje krizom (što učiniti kako bi se uspješno 'izašlo' iz krize)“ (Osmanagić Bedenik, 2007, str. 55).

Promjene u poslovnoj komunikaciji u turističkim agencijama uzrokovale su niz kriznih situacija. Zaposlenici turističkih agencija morali su potpuno promijeniti pristup i komunikaciju na web-stranicama i društvenim mrežama. Zbog ograničenja kretanja stanovništva turističke agencije bile su prisiljene prestati nuditi proizvode i usluge putovanja. Zato su primorane svakodnevno ažurirati i komunicirati nove informacije koje iznosi Svjetska turistička organizacija kako bi turisti bili upućeni u sva novonastala pravila i mogućnosti putovanja. Komunikacija s turistima koja se odvijala u fizičkom obliku prebacila se na *online* komunikacijske platforme. Zbog toga su zaposlenici turističkih agencija bili prisiljeni uvesti promjene odnosno novosti u pravilima komuniciranja. *Online* način poslovne komunikacije svakodnevno stvara nove izazove,

a važno je znati koristiti učinkovite alate *online* komuniciranja kako bi se privukla pažnja potrošača te ih ujedno i pripremila na „novo normalno“.

Sukladno navedenom, uspješno upravljanje kriznim situacijama zahtijeva strateško planiranje te promišljenost postupanja i reagiranja. Važno je identificirati krizu, sastaviti strateški plan rješavanja krize i poduzeti sve moguće korake koji idu u korist poboljšanju i smanjivanju negativnih učinaka, a protiv stvaranja daljnje konfuzije, nesporazuma i nerazumijevanja unutar organizacije.

## 5.METODA ISTRAŽIVANJA

Za izradu ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada korištene su i provedene dvije metode istraživanja. Prvi dio istraživanja proveden je metodom analize sadržaja službenih mrežnih stranica 15 agencija grada Zagreba, Hrvatske turističke zajednice grada Zagreba te Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske. Analizirane su mrežne stranice sljedećih agencija: Integral Zagreb d.o.o., Spektar putovanja, Mondo travel d.o.o., Bravo putovanja, Elisa Tours, Idea putovanja, Jammark, Azur Tours Ltd., Smart Travel, Travelino Ltd., Best Travel, Global Travel Ltd., Elite Travel d.o.o., Palma Travel i Alga Travel Agency d.o.o.

Matrica analize sadržaja sastoji se od 21 pitanja (Prilog 1). Prvi korak uključuje preliminarno istraživanje, unutar kojeg je poslan upit 15 odabranih turističkih agencija u Zagrebu. Sukladno tome, radi se o simptomatičnom istraživanju, što znači da se rezultati odnose isključivo na ispitani uzorak. Drugi dio istraživanja proveden je metodom strukturiranog intervjua. Intervjui su provedeni s direktoricom turističke agencije, zaposlenikom turističke agencije grada Zagreba te zaposlenikom Hrvatske turističke zajednice, od 12. srpnja do 17. kolovoza 2021. godine.

Konačni rezultati daju jasan uvid u problematiku i promjenu poslovne komunikacije turističkih agencija grada Zagreba s vanjskim javnostima zbog pandemije koja je uzrokovala globalnu krizu i uvelike utjecala na poslovanje u turizmu. Dobiveni odgovori dubinskih intervjua tekstualno su prikazani i objašnjeni u nastavku rada.



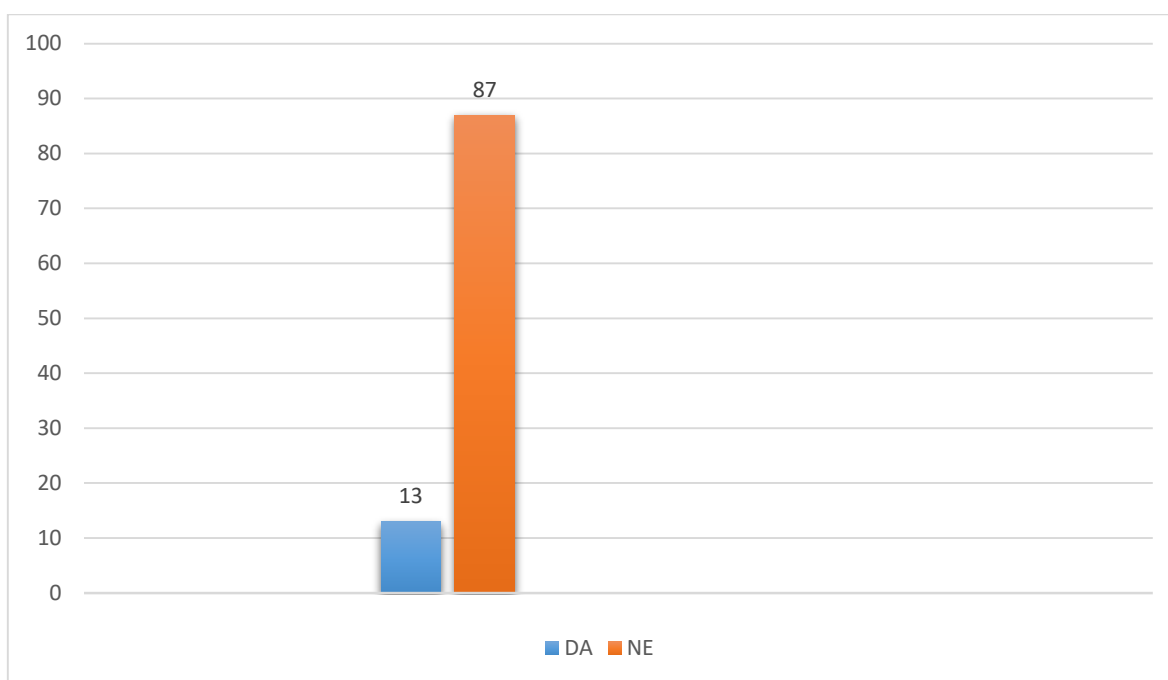
## 6.REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja u nastavku prikazani su u obliku grafikona koji su popraćeni tekstualnim objašnjenima.

### 6.1. Rezultati analize sadržaja odabranih službenih mrežnih stranica turističkih agencija

**P1: Sadrži li službena mrežna stranica turističke agencije posljednji datum objave informacija vezanih uz Covid-19?**

Slika 6.1. - Posljednji datum objave



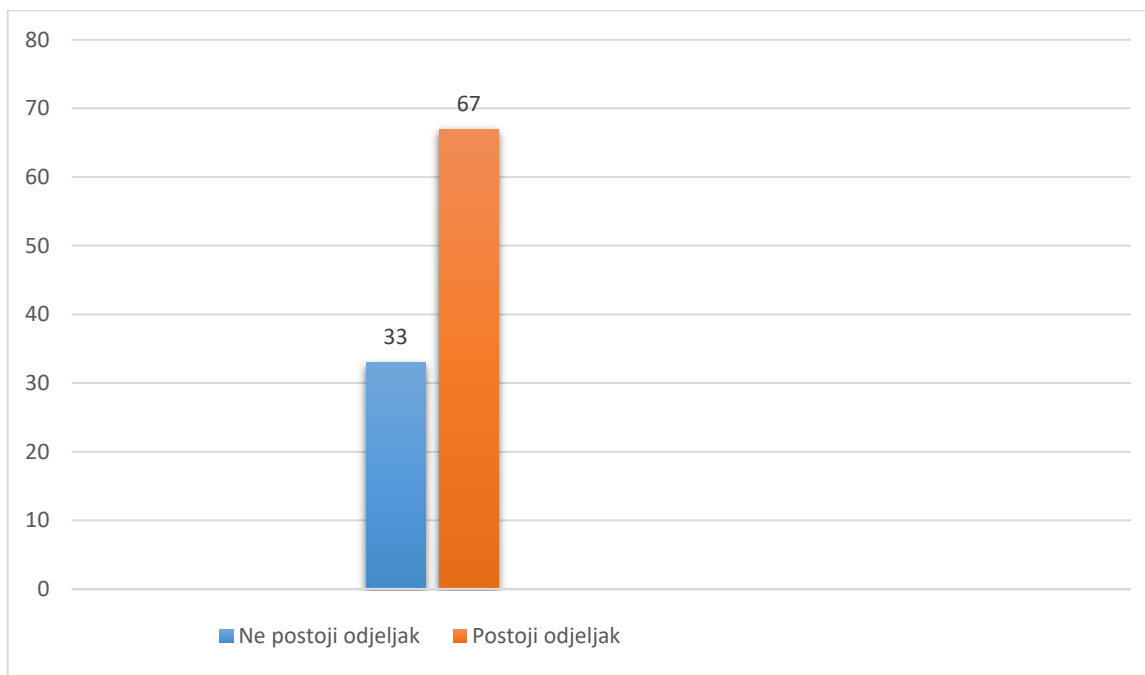
Izvor: autoričin rad

Od 15 turističkih agencija, službene mrežne stranice Hrvatske turističke zajednice (u daljnjem tekstu HTZ) te službene mrežne stranice Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske, samo dvije agencije na svojoj službenoj mrežnoj stranici imaju jasno vidljiv datum posljednje objave, odnosno 13 % odabranih turističkih agencija sadrži datum posljednje objave informacija vezanih uz Covid-19 virusnu zarazu. Također, stranica HTZ-a ne sadrži posljednji datum objave dok je na službenoj stranici Ministarstva turizma i sporta vidljivo da se objave ažuriraju svakodnevno.

## P2: Postoji li na službenoj mrežnoj stranici agencije odjeljak za informacije o Covid-19?

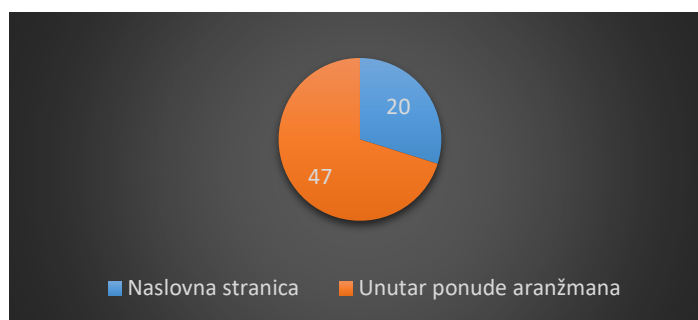
- a) ne postoji
- b) naslovna stranica
- c) unutar ponude turističkog aranžmana

Slika 6.2. - Odjeljak za informacije o Covid-19



Izvor: autoričin rad

Slika 6.3. - Mjesto prikaza objave



Izvor: autoričin rad

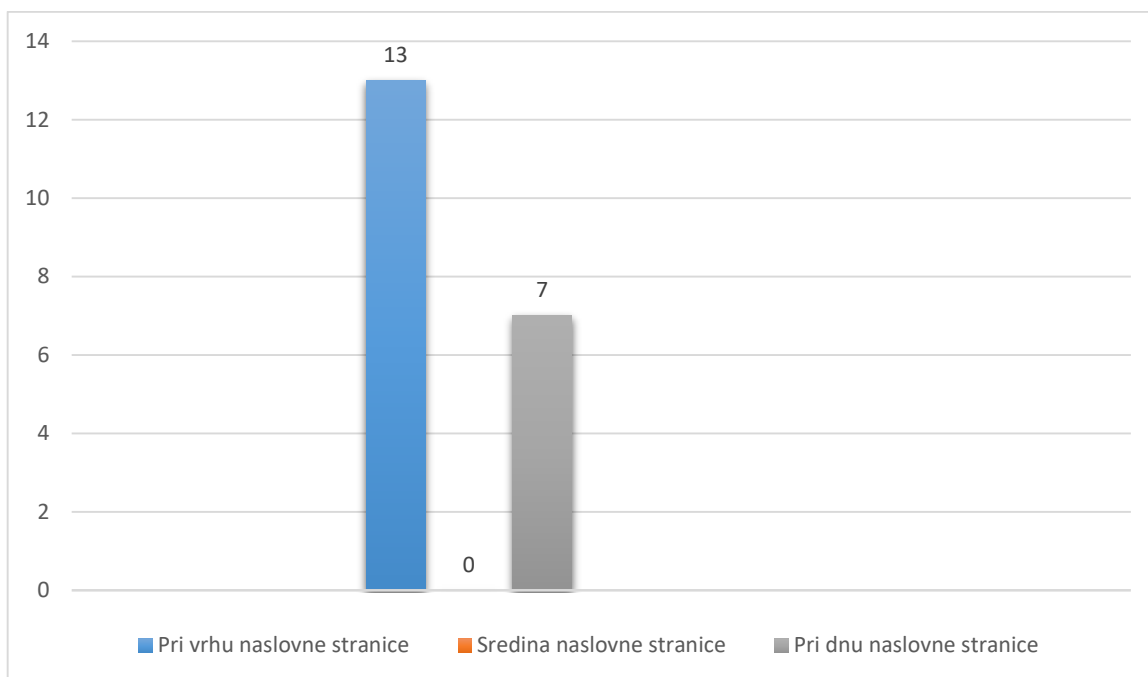
Od odabranih turističkih agencija trećina agencija na svojoj službenoj mrežnoj stranici nema odjeljak za informacije o Covid-19, odnosno 33 %. 67% turističkih agencija sadrži odjeljak za informacije o Covid-19, a od toga 20 % ima prikazanu objavu na naslovnoj stranici dok 47 % agencija obavijesti o pandemiji prikazuje unutar ponude određenog

turističkog aranžmana. Korisnije bi bilo da je mjesto prikaza objave o Covid-19 informacijama dostupno na naslovnoj stranici jer bi na taj način veći broj turista imao mogućnost vidjeti obavijesti, a ne ih tražiti samostalno unutar ponuda putovanja. Službene mrežne stranice HTZ-a i Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske sadrže odjeljak za informacije o Covid-19 na naslovnoj stranici.

### P3: Gdje je smješten odjeljak za informacije o Covid-19 na naslovnoj stranici?

- a) Pri vrhu naslovne stranice
- b) Sredina naslovne stranice
- c) Pri dnu naslovne stranice

Slika 6.4. - Mjesto odjeljka za informacije o Covid-19

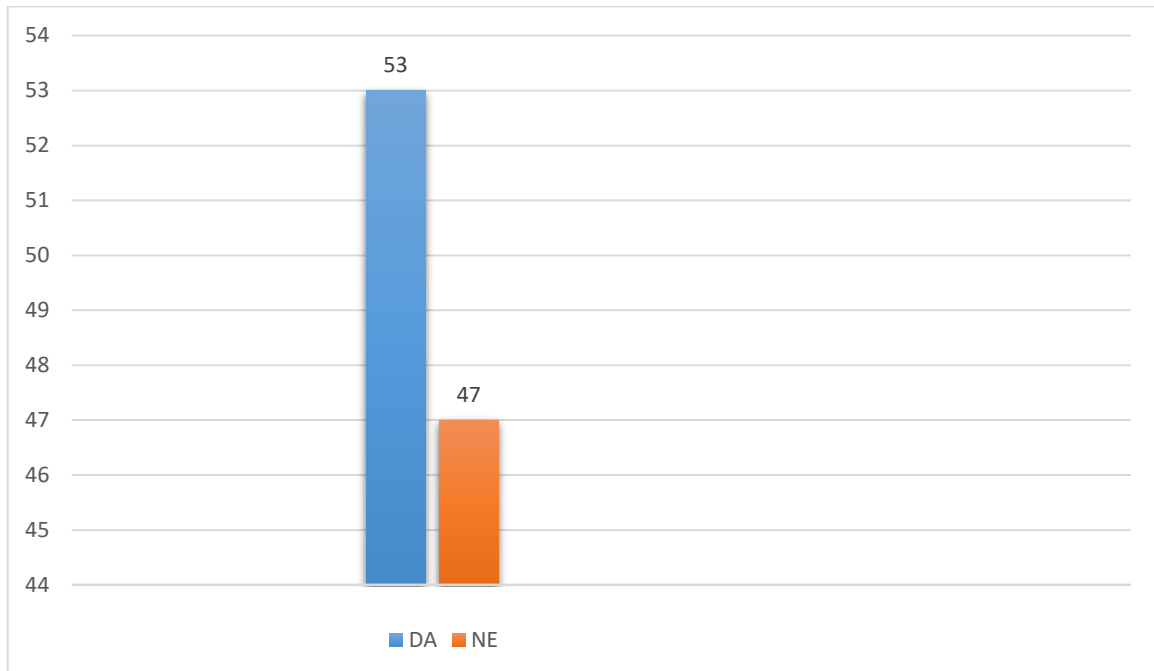


Izvor: autoričin rad

Od 67 % turističkih agencija koje posjeduju odjeljak za informacije o Covid-19 pandemiji, 20% agencija sadrži objavu na naslovnoj stranici. 13 % turističkih agencija sadrži odjeljak pri vrhu naslovne stranice dok je 7 % turističkih agencija informacije o Covid-19 smjestilo pri dnu naslovne stranice. Nijedna turistička agencija na sadrži odjeljak za informacije o Covid-19 na sredini naslovnice službene mrežne stranice. Nadalje, na službenim mrežnim stranicama HTZ-a i Ministarstva turizma i sporta odjeljak na naslovnoj stranici stoji pri vrhu naslovne stranice.

#### P4: Sadrži li objava informacije o Covid-19 potvrđama?

Slika 6.5. - Covid-19 potvrde

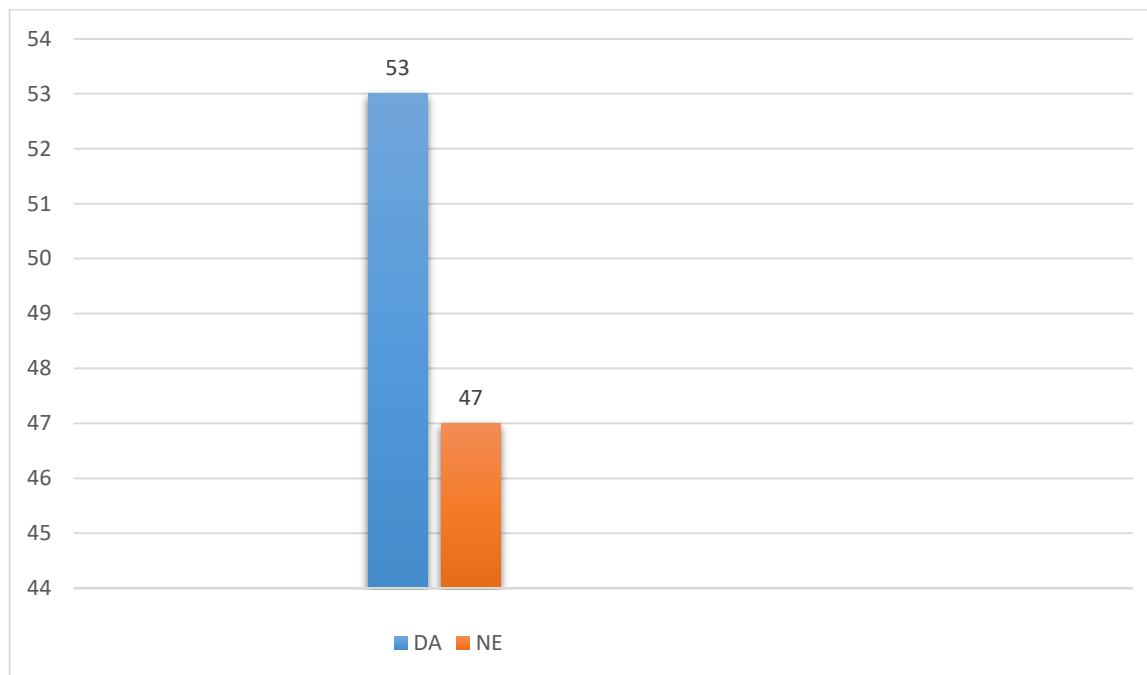


Izvor: autoričin rad

53 % turističkih agencija u svojim objavama sadrži informacije o Covid-19 potvrđama dok preostalih 47 % ne sadrži nijednu adekvatnu informaciju. Može se zaključiti da je ipak veći dio agencija upućen u svakodnevno zbivanje o novim mjerama i odlukama koje se odnose na ulazak u državu i izlazak iz države uz pomoć Covid-19 potvrde. Također, relevantne i aktualne informacije o Covid-19 potvrđama sadrže objave na službenim mrežnim stranicama HTZ-a te Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske.

**P5: Sadrži li objava informacije o uvjetima putovanja u slučaju da turist/putnik nema Covid-19 potvrdu o preboljenju virusa?**

Slika 6.6. - Covid-19 potvrde o preboljenju virusa

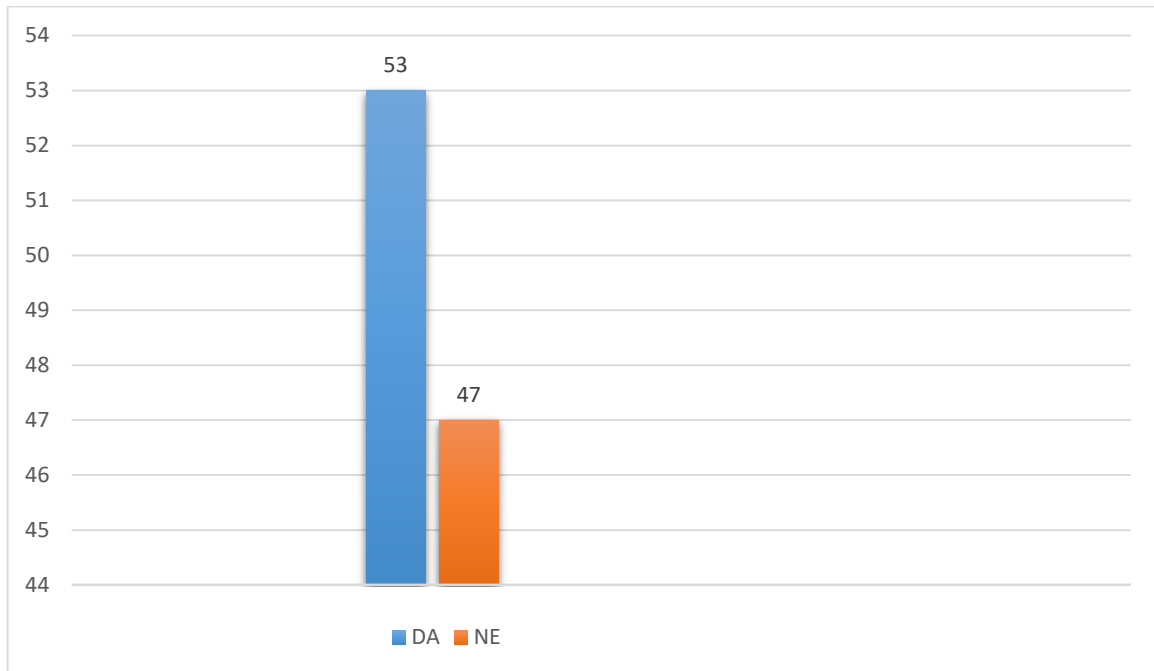


Izvor: autoričin rad

Informacije o uvjetima putovanja ako turist odnosno putnik nema Covid-19 potvrdu o preboljenju virusa na svojim službenim mrežnim stranicama pruža 53 % turističkih i putničkih agencija u Zagrebu dok je 47 % onih koje ne sadrže nijednu informaciju o putovanjima s Covid-19 potvrdom ili bez nje. Nastavno na navedeno, Hrvatska turistička zajednica i Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske na svojim službenim mrežnim stranicama sadrže objave i upute za situacije kada turist ili putnik nema važeću i odgovarajuću Covid-19 potvrdu.

## P6: Sadrži li objava informacije o negativnom testu na Covid-19?

Slika 6.7. - Negativan test na Covid-19

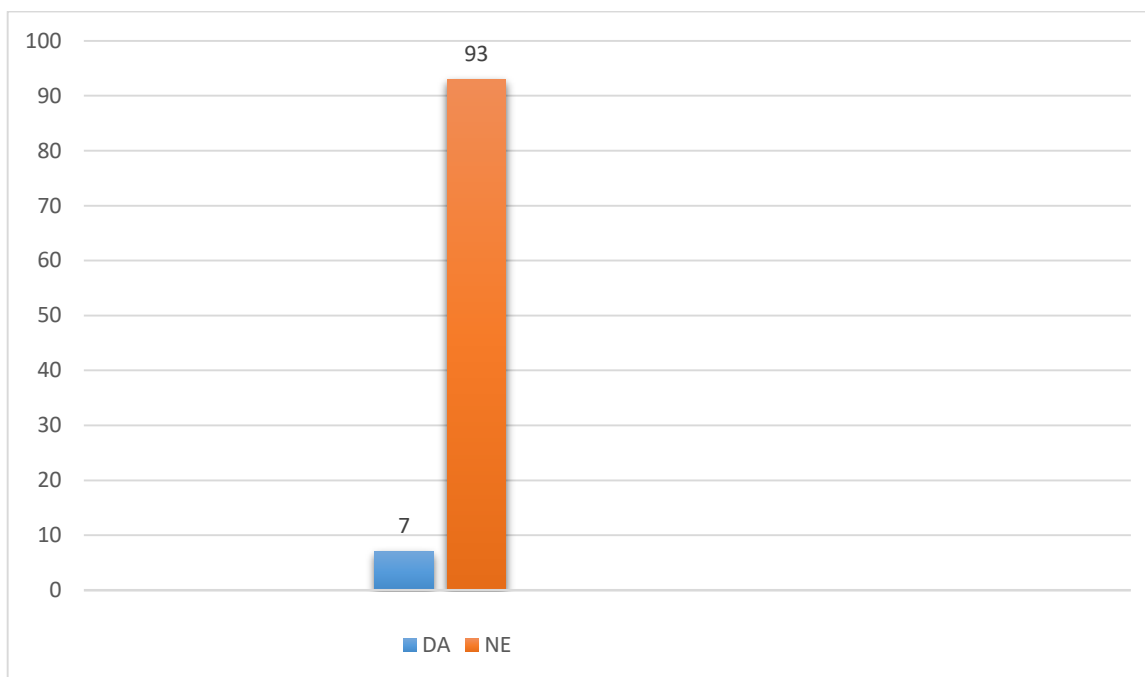


Izvor: autoričin rad

Istraživanje analize sadržaja službenih mrežnih stranica turističkih agencija grada Zagreba pokazalo je da više od polovice agencija u svojim objavama sadrži informacije o negativnom testu na Covid-19, točnije njih 53 %, a 47 % turističkih agencija na svojim stranicama ne pruža takvu vrstu informacija. Jednako tako, Hrvatska turistička zajednica i Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske ubrajaju se među turističke institucije čije objave sadržavaju informacije o negativnom testu na Covid-19.

## P7: Sadrži li objava informacije o lokacijama i radnom vremenu testnih centara na Covid-19?

Slika 6.8. - Lokacija i radno vrijeme testnih centara

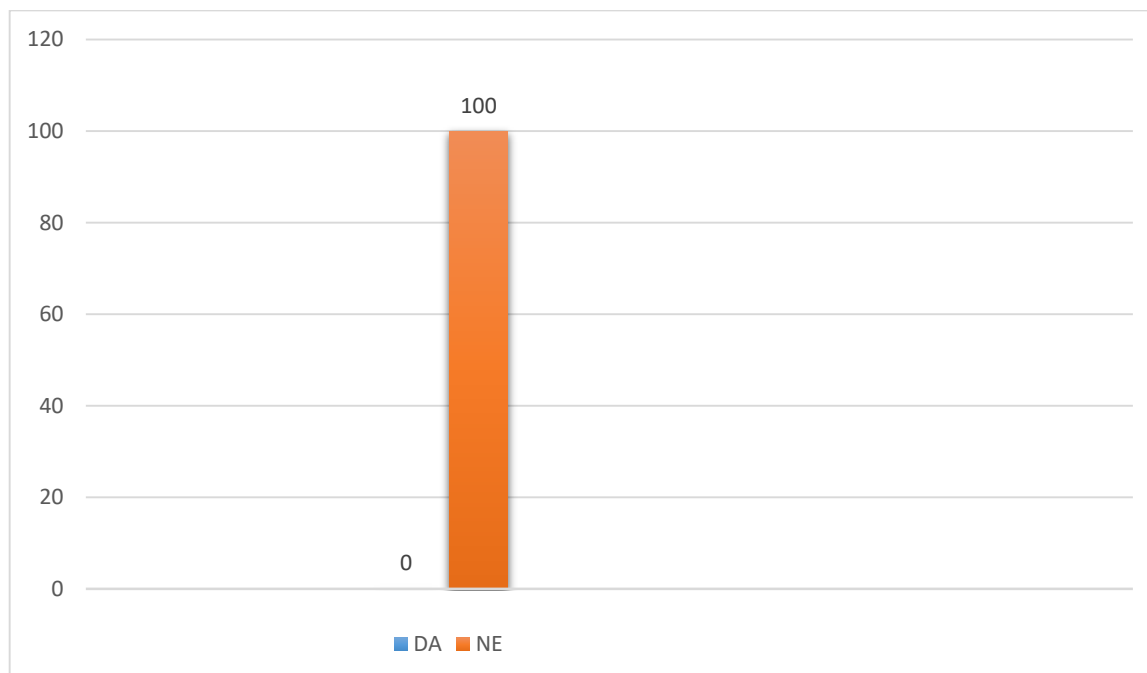


Izvor: autoričin rad

Čak 93 % turističkih agencija ne sadrži nikakve informacije o lokacijama i radnom vremenu testnih centara vezanih uz Covid-19, a to znači da turističke agencije ne prate aktualno stanje s koronom i samim time ne pružaju potrebne informacije korisne turistima i putnicima koji nisu primili nijednu vrstu cjepiva, a planiraju putovati u neko skorije vrijeme. S obzirom na svakodnevne informacije medija o tome da još uvijek veći dio populacije nije cijepljen, informacije o testiranju na Covid-19 virus bitne su za stalne i potencijalne turiste i putnike. Istraživanje pokazuje da samo 7 % agencija sadrži informacije o lokacijama i radnom vremenu testnih centara na Covid-19. Također, službena mrežna stranica Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske sadrži informacije o lokacijama i radnom vremenu testnih centara dok Hrvatska turistička zajednica turistima ne nudi navedene podatke.

## P8: Sadrži li objava informacije o preuzimanju i trajanju Covid-19 testa?

Slika 6.9. - Preuzimanje i trajanje Covid-19 testa



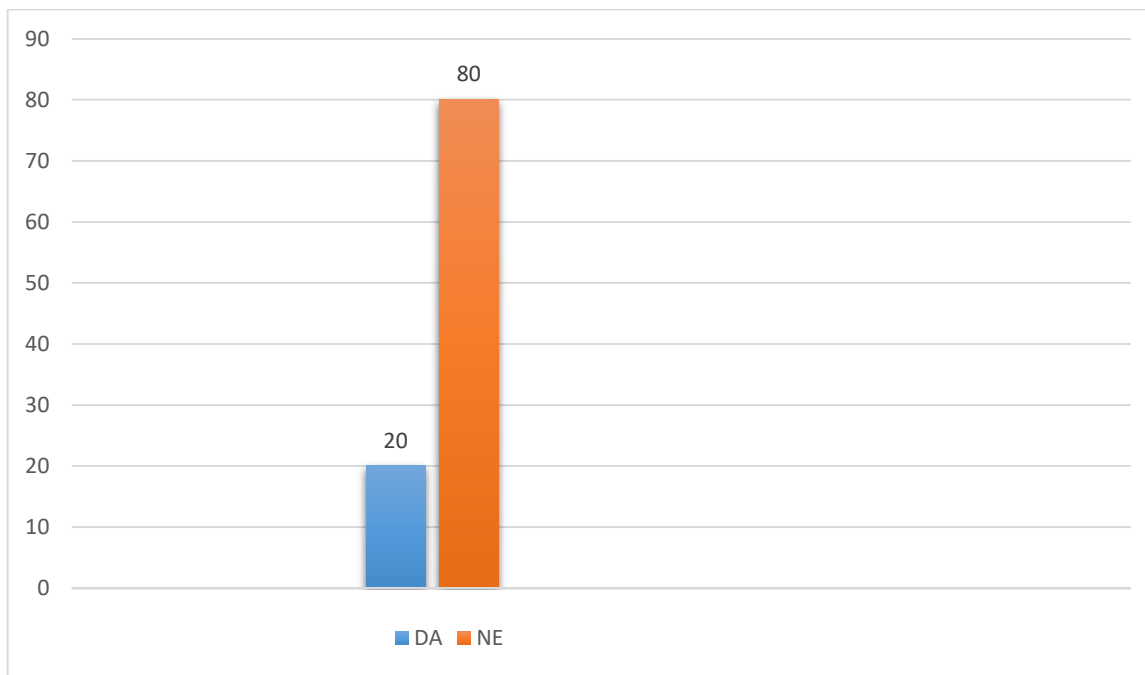
Izvor: autoričin rad

Nijedna turistička agencija ne sadrži u svojoj objavi informacije o preuzimanju i trajanju Covid-19 testa. Nadalje, na službenim mrežnim stranicama HTZ-a i Ministarstva turizma i sporta ne mogu se pronaći informacije o preuzimanju i trajanju Covid-19 testa. Za takve vrste informacija turist odnosno putnik treba posjetiti službene stranice Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo te je to napomena turističkih agencija koje sadrže odjeljak o Covid-19 virusnoj zarazi.



**P9: Sadrži li objava preporuke za putovanja Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo (HZJZ)?**

Slika 6.10. - Preporuke za putovanja HZJZ

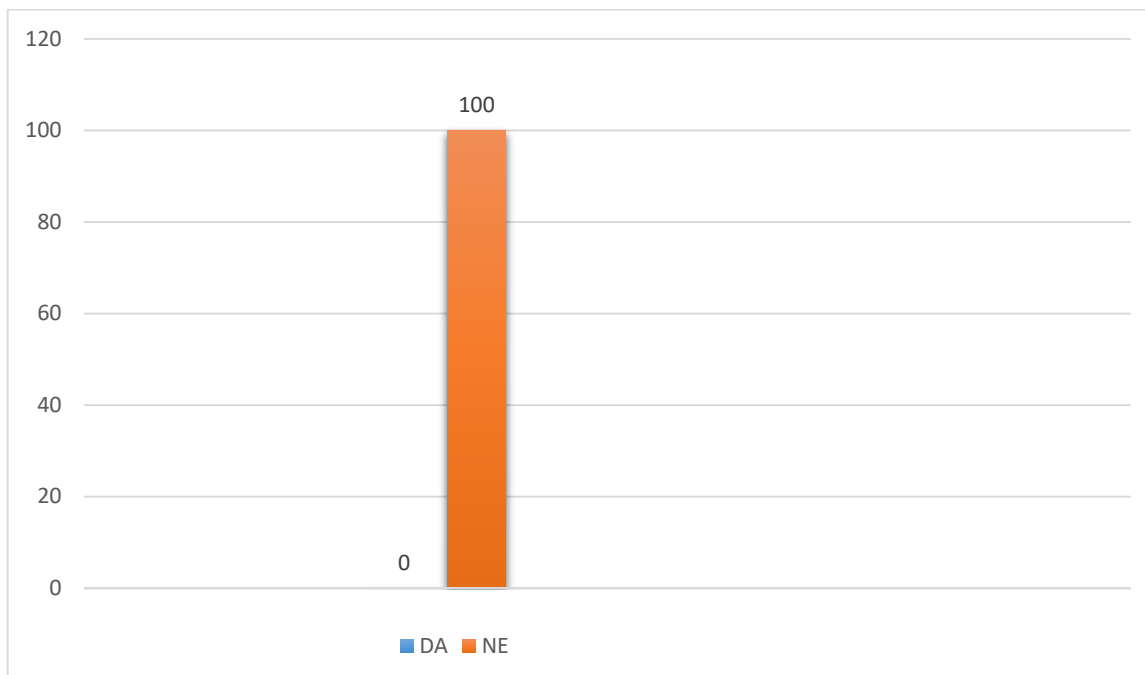


Izvor: autoričin rad

Čak 80 % turističkih agencija na svojoj službenoj mrežnoj stranici nema prikazane objave o preporukama za putovanja Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo iako se većina poziva isključivo na mjere i uvjete koje je propisao Hrvatski zavod za javno zdravstvo (HZJZ). Primjerice, Hrvatska turistička zajednica na svojoj službenoj mrežnoj stranici pruža informacije o preporukama za putovanja HZJZ-a dok Ministarstvo turizma i sporta ne daje turistima i putnicima mogućnost informiranja o preporukama za putovanja.

## P10: Sadrži li objava preporuke za rad hotela, restorana, kafića i privatnih iznajmljivača?

Slika 6.11. - Preporuke za rad hotela, restorana, kafića i privatnih iznajmljivača

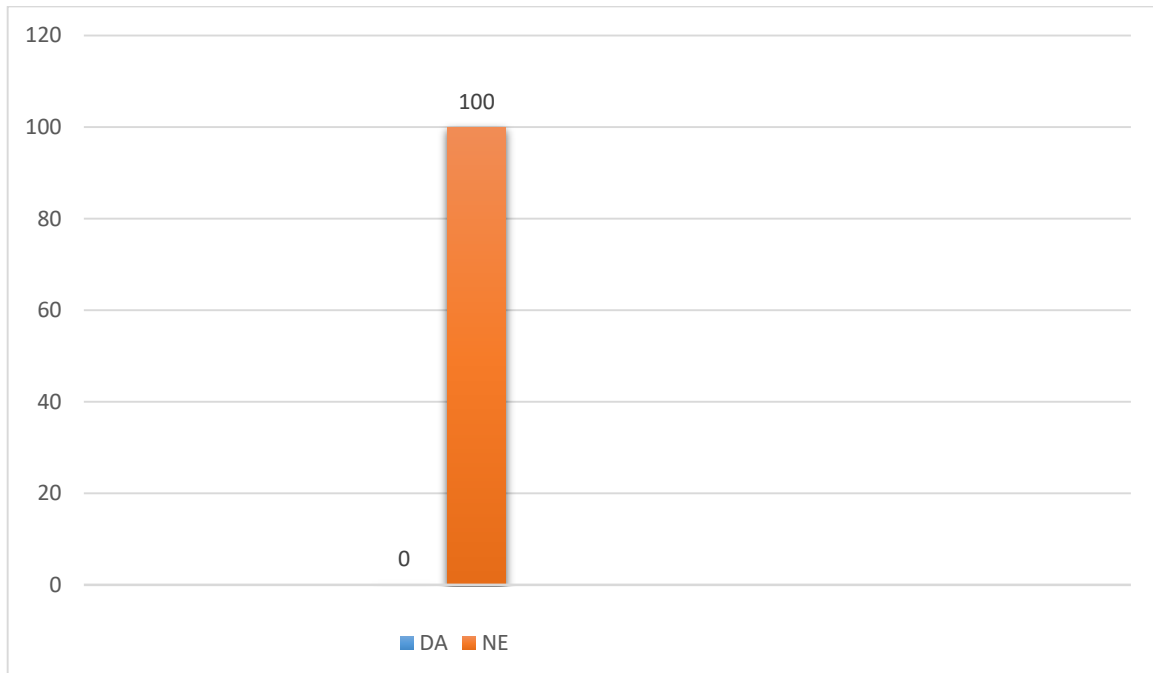


Izvor: autoričin rad

Istraživanje analize sadržaja pokazalo je da nijedna turistička agencija na svojoj službenoj mrežnoj stranici ne sadrži preporuke za rad hotela, restorana, kafića i privatnih iznajmljivača. Turističke agencije trebale bi ponuditi turistima ovakvu vrstu informacija jer se osnova turizma temelji upravo na radu ugostiteljskih objekata i smještaja. Kao i kod prethodnog pitanja, HTZ pruža informacije o radu hotela, restorana, kafića i privatnih iznajmljivača dok Ministarstvo turizma i sporta na svojoj službenoj mrežnoj stranici ne sadrži odjeljak o navedenim preporukama.

## P11: Sadrži li objava preporuke za rad kampova i marina?

Slika 6.12. - Preporuke za rad kampova i marina

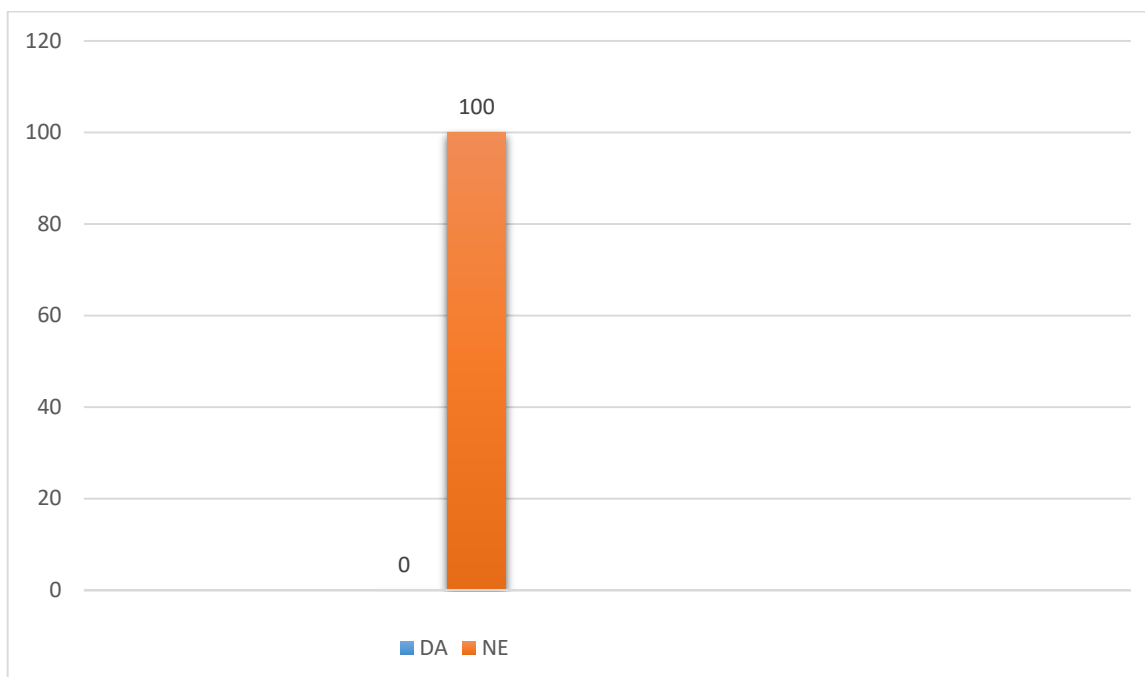


Izvor: autoričin rad

Također, kao što službene mrežne stranice turističkih agencija ne sadrže objave o radu hotela, restorana i kafića, tako nijedna turistička agencija ne sadrži preporuke za rad kampova i marina, gdje pripada i Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske. Samo Hrvatska turistička zajednica turistima pruža objavu preporuka za rad kampova i marina. Informacije o radu kampova i marina najkorisnije su upravo u ljetnim mjesecima kada je migracija turista i smjena gostiju povećana. Ako turistička agencija nudi destinaciju gdje je turistu omogućeno boraviti u kampu ili marini, informacije i preporuke o radu kampova i marina uvelike bi olakšale turistu zainteresiranost za destinaciju, a u konačnici i planiranje cijelog načina putovanja.

**P12: Sadrži li objava informacije i preporuke za rad trajekata i ostalih brodskih linija?**

Slika 6.13. - Preporuke za rad trajekata

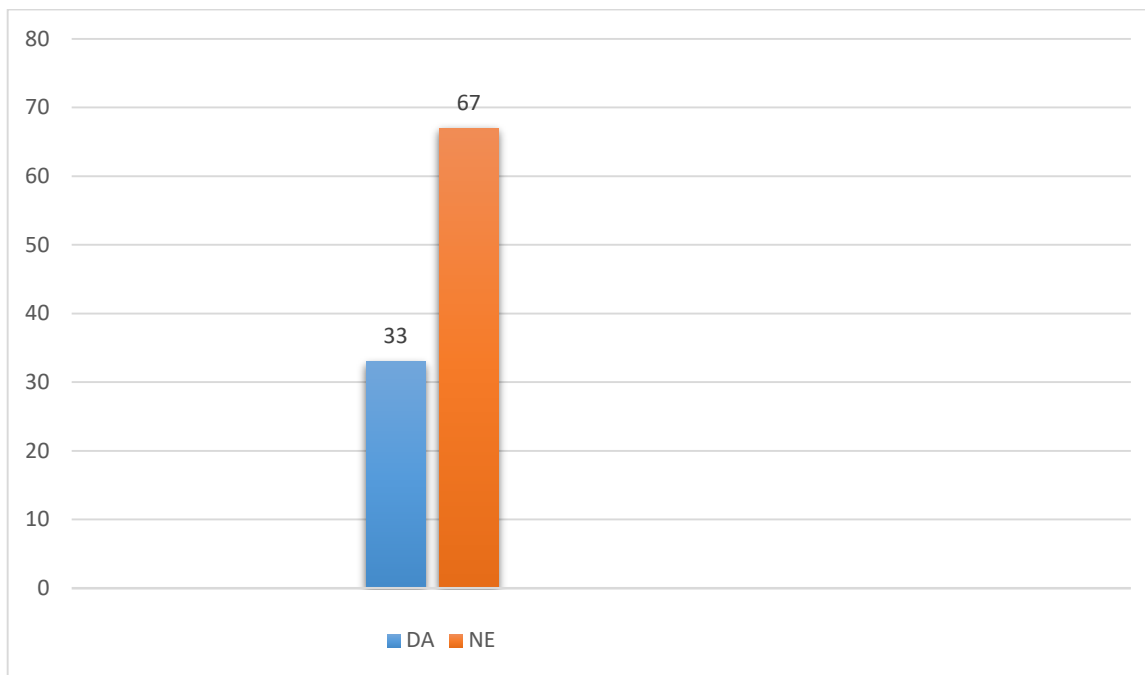


Izvor: autoričin rad

Nastavno na prethodna dva pitanja, nijedna turistička agencija ne sadrži preporuke za rad trajekata i ostalih brodskih linija, odnosno brodskog prijevoza turista i putnika, gdje pripada i Ministarstvo turizma i sporta. Jedino službena mrežna stranica HTZ-a sadrži informacije o radu trajekata i ostalih plovila. Unutar ponude turističkog aranžmana, koji nude brodski prijevoz, bilo bi poželjno turistu ponuditi informacije o radu brodskih linija u pandemiji Covid-19.

**P13: Sadrži li objava preporuke za korištenje maski za lice i pridržavanja ostalih mjera opreza?**

Slika 6.14. - Preporuke za korištenje maski za lice

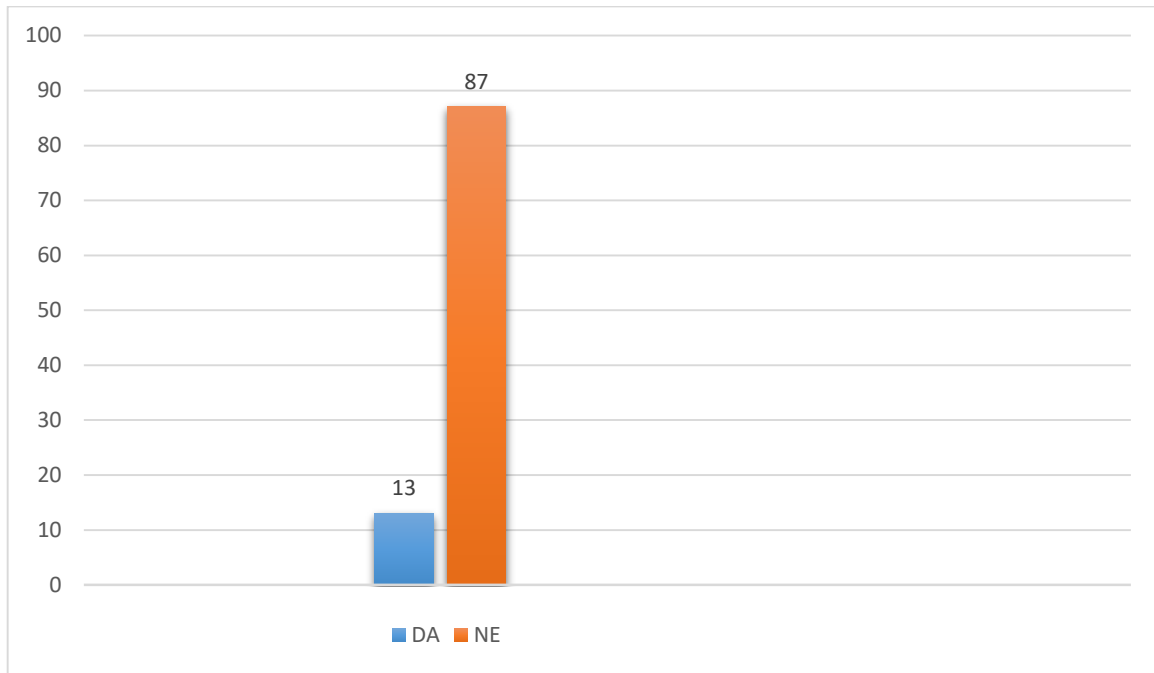


Izvor: autoričin rad

Samo trećina turističkih agencija, odnosno 33 %, sadrži objavu o preporukama za korištenje maski za lice te pridržavanje ostalih mjera opreza. Uz njih, HTZ te Ministarstvo turizma i sporta na svojim službenim mrežnim stranicama prikazuju informacije o korištenju maski za lice i ostalim mjerama opreza. Čak 67 % turističkih agencija ne sadrže nikakve informacije o korištenju maski za lice, iz čega proizlazi da potpuno ignoriraju svakodnevne mjere koje donosi Stožer civilne zaštite u suradnji s Hrvatskim zavodom za javno zdravstvo.

#### P14: Sadrži li objava informacije o odvijanju zračnog prometa?

Slika 6.15. - Informacije o zračnom prometu

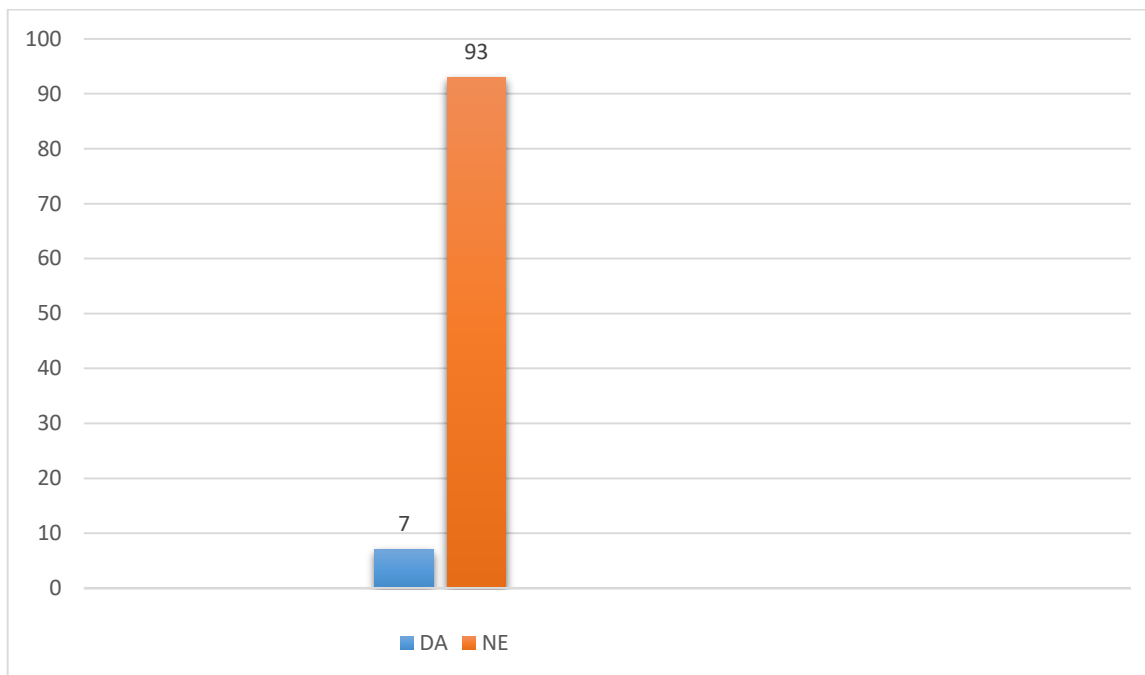


Izvor: autoričin rad

Turističke agencije u svojim aranžmanima nude Europska i daleka putovanja koja zahtijevaju prijevoz zračnim prometom, a gotovo 87 % njih u svojim ponudama i objavama ne sadrži informacije o odvijanju zračnog prometa dok 13 % turističkih agencija turistima nudi obavijest i preporuku za putovanje zrakoplovom. Jednako tako, HTZ na svojoj službenoj mrežnoj stranici prikazuje podatke o odvijanju zračnog prometa dok na službenoj mrežnoj stranici Ministarstva turizma i sporta navedene informacije nisu vidljive turistima i putnicima.

### P15: Sadrži li objava informacije o međunarodnom autobusnom i željezničkom prijevozu?

Slika 6.16. - Informacije o međunarodnom autobusnom i željezničkom prijevozu

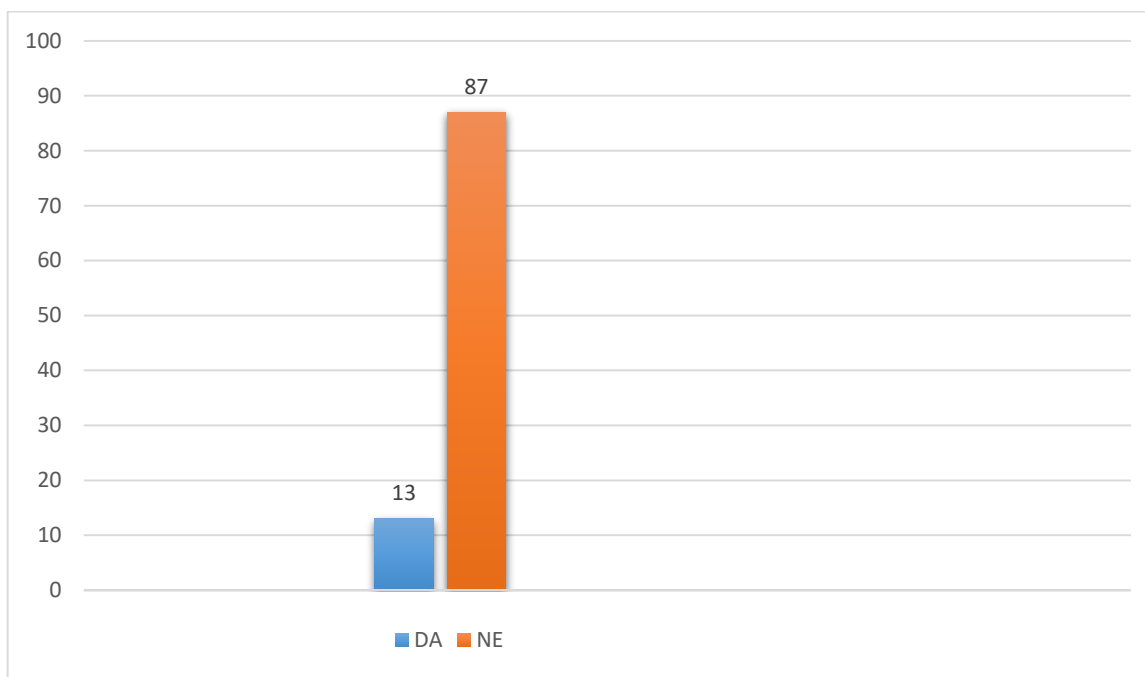


Izvor: autoričin rad

Istraživanje analize sadržaja pokazalo je da čak 93 % turističkih agencija na svojim službenim mrežnim stranicama u objavama turističkih aranžmana ne nudi informacije o međunarodnom autobusnom i željezničkom prijevozu, gdje spada i Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske. Međutim, Hrvatska turistička zajednica omogućuje dostupnost i vidljivost sadržaja o međunarodnom autobusnom i željezničkom prijevozu.

**P16: Sadrži li objava informacije o zdravstvenom i dopunskom osiguranju unutar Hrvatske povezano s virusom Covid-19?**

Slika 6.17. - Zdravstveno i dopunsko osiguranje unutar RH



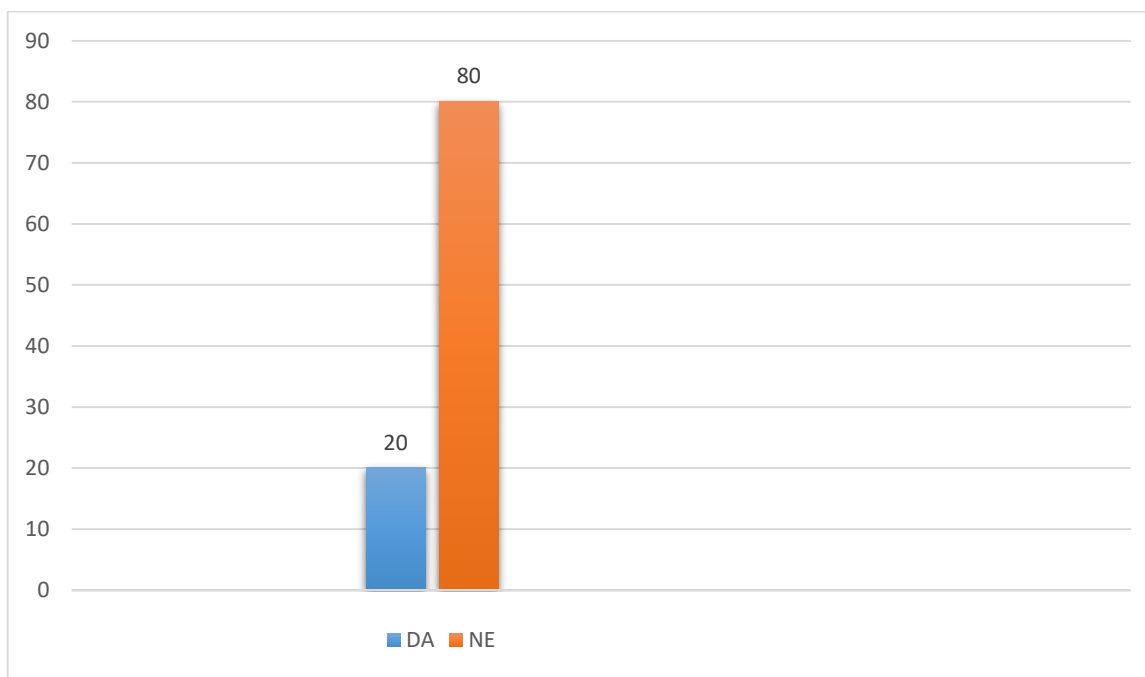
Izvor: autoričin rad

Turističke agencije u svojim aranžmanima nude policu putnog osiguranja svakom putniku. Međutim, samo 13 % turističkih agencija sadrži informacije o zdravstvenom i dopunskom osiguranju unutar Hrvatske vezano uz Covid-19 dok 87 % njih ne nudi nikakve informacije o zdravstvenom i dopunskom osiguranju u Covid-19 pandemiji. Nadalje, Ministarstvo turizma i sporta ne nudi informacije o zdravstvenom i dopunskom osiguranju dok su navedeni podaci jasno vidljivi i dostupni na službenoj mrežnoj stranici HTZ-a.



**P17: Sadrži li objava informacije o zdravstvenom i dopunskom osiguranju izvan Hrvatske povezano s virusom Covid-19?**

Slika 6.18. - Zdravstveno i dopunsko osiguranje izvan RH

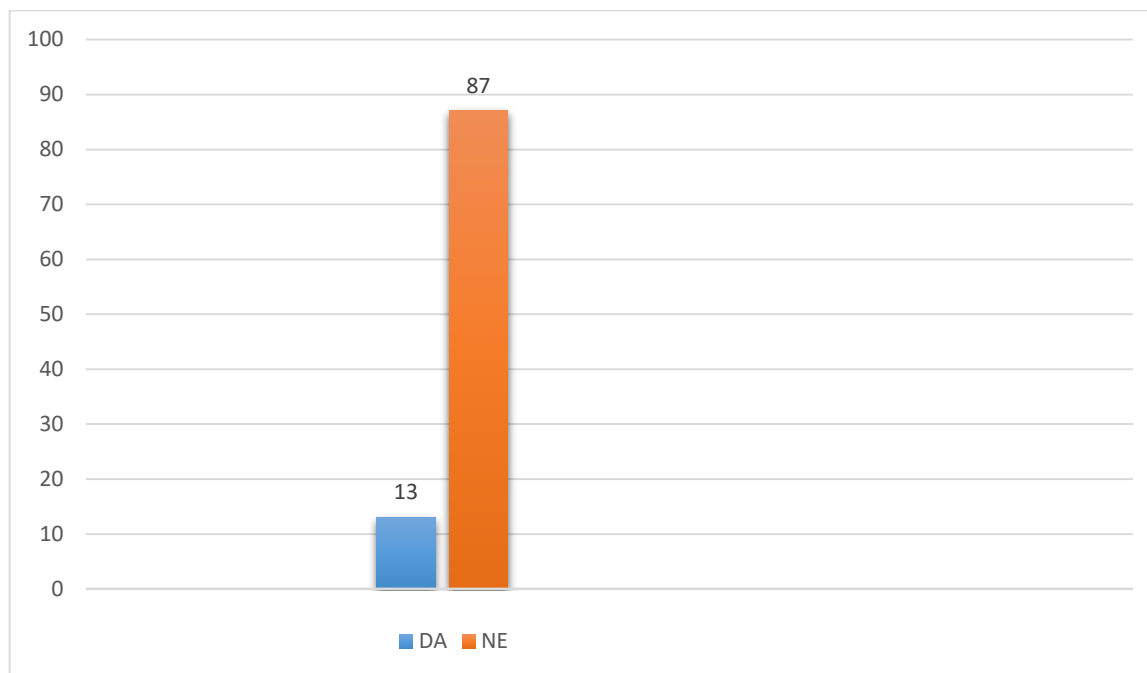


Izvor: autoričin rad

Informacije o zdravstvenom i dopunskom osiguranju izvan Hrvatske vezane uz virus Covid-19 sadrže službene mrežne stranice 20 % odabranih turističkih agencija dok i dalje velik broj, točnije njih 80 %, ne prikazuje takvu vrstu informacije. Nastavno na prethodno pitanje, HTZ prikazuje potpune informacije o zdravstvenom i dopunskom osiguranju, a Ministarstvo turizma i sporta na službenoj mrežnoj stranici nema odjeljak o podacima o osiguranju.

## P18: Sadrži li objava fotografije/animacije?

Slika 6.19. - Fotografije i animacije uz tekstualnu objavu



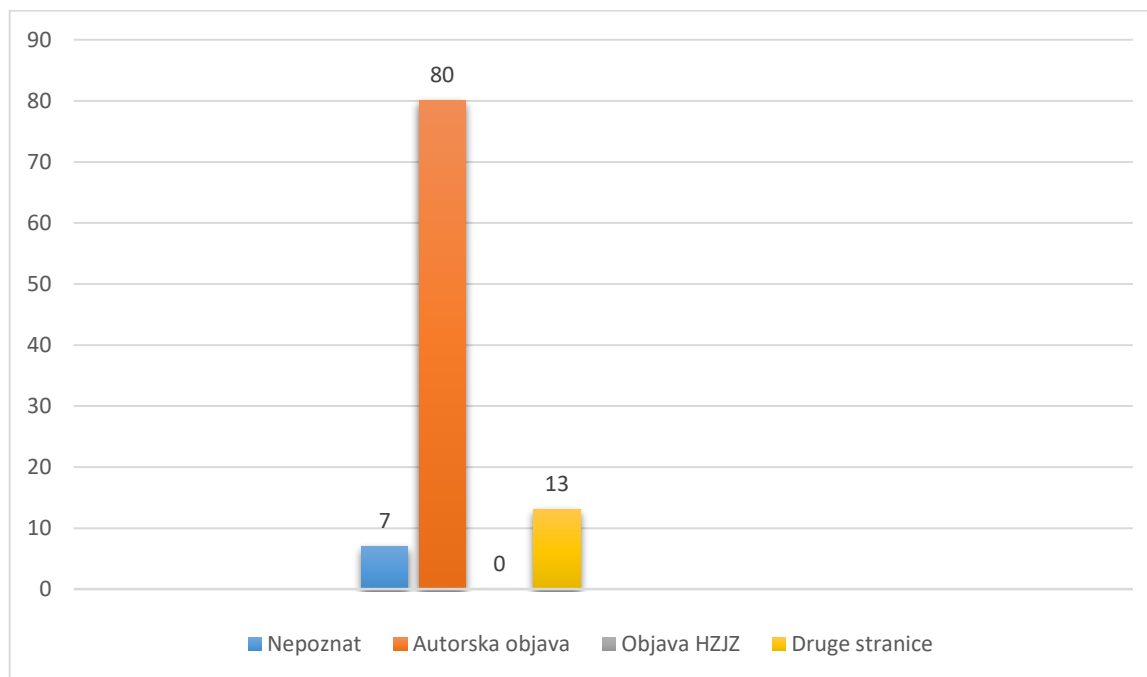
Izvor: autoričin rad

Istraživanje analize sadržaja pokazalo je da 13 % objava vezanih uz Covid-19 na službenim mrežnim stranicama turističkih agencija uz tekst sadrži i fotografije ili animacije povezane s globalnom krizom izazvanom Covid-19 virusom. Također, Hrvatska turistička zajednica i Ministarstvo turizma i sporta na svojim službenim mrežnim stranicama sadrže fotografije uz tekstualnu objavu vezanu uz Covid-19.

### P19: Sadržaj objave je:

- a) nepoznat
- b) autorska objava
- c) objava preuzeta sa službene stranice HZJZ-a
- d) objava preuzeta s drugih mrežnih stranica

Slika 6.20. - Sadržaj objave

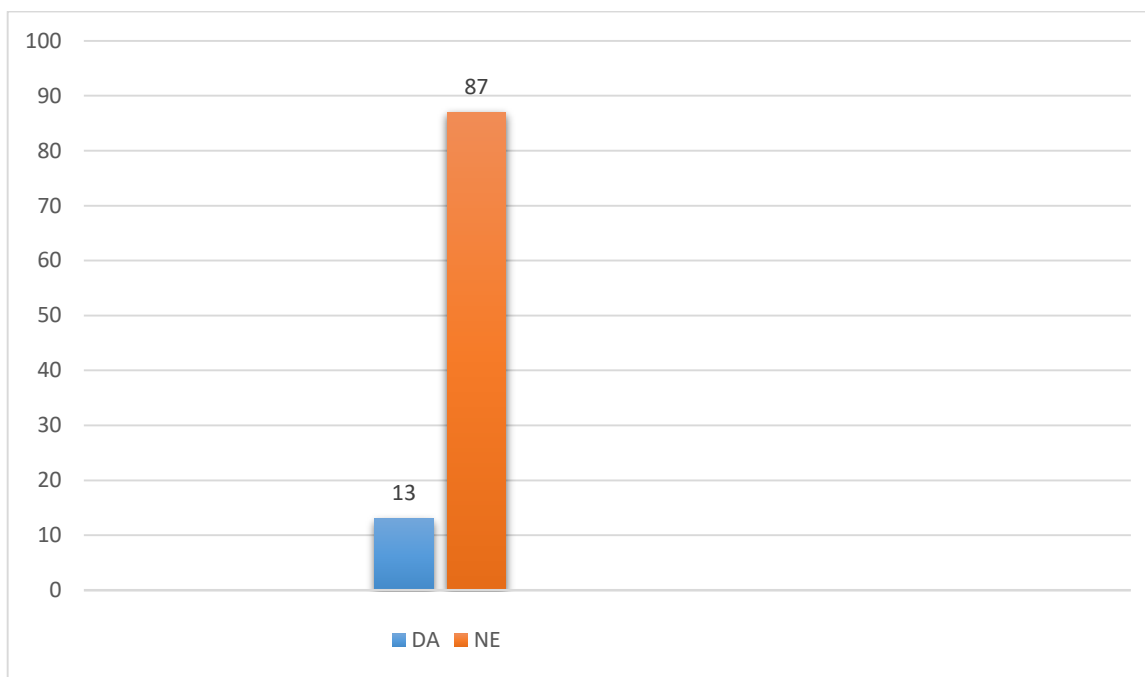


Izvor: autoričin rad

Od 15 odabranih turističkih agencija grada Zagreba, 80 % ima autorsku objavu sadržaja povezanog s Covid-19. 7 % turističkih agencija nema jasno vidljiv izvor sadržaja objave dok 13 % preuzima sadržaj za objavu s drugih stranica, najčešće sa službene mrežne stranice Ministarstva vanjskih i europskih poslova (MVEP). Nijedna agencija nema sadržaj objave preuzet sa službene stranice Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo. Hrvatska turistička zajednica i Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske na svojim službenim mrežnim stranicama prikazuju autorske objave vezane uz Covid-19.

**P20: Sadrži li objava poveznice vezane uz Covid-19 koje su preuzete sa službene stranice HZJZ-a?**

Slika 6.21. - Informacije o Covid-19 putem poveznice HZJZ-a

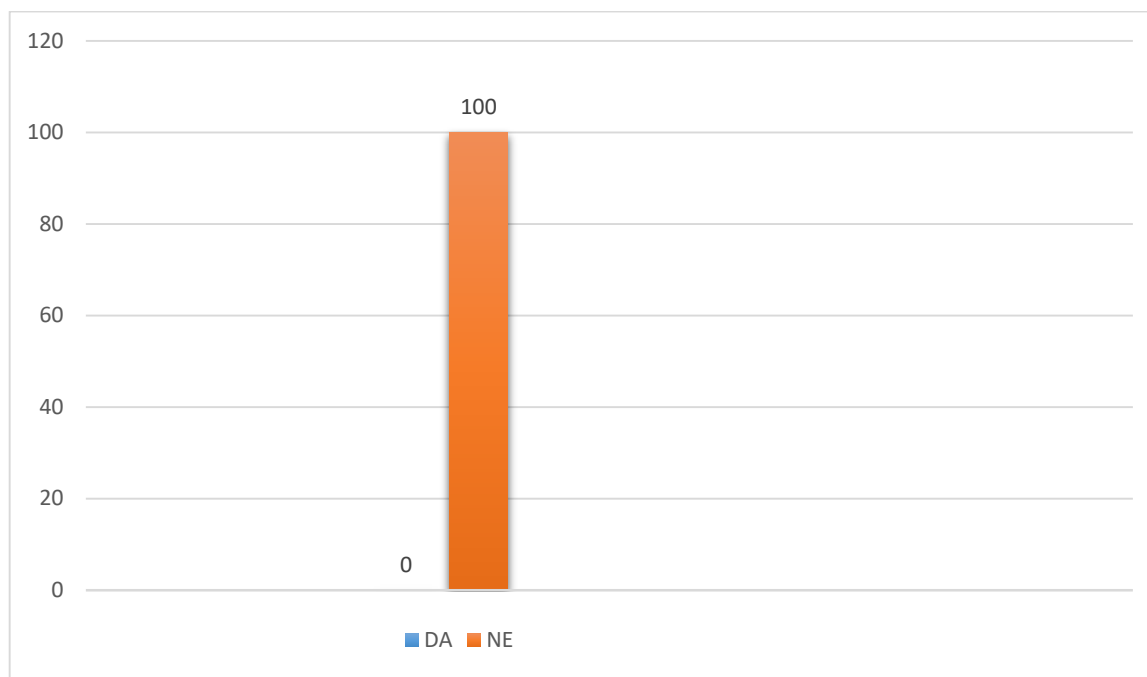


Izvor: autoričin rad

Samo 13 % odabranih turističkih agencija u svojim objavama vezanima uz Covid-19 prikazuju i nude turistima i putnicima informiranje putem poveznice sa službene stranice Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo. Nadalje, Hrvatska turistička zajednica te Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske u objavama sadrže poveznice preuzete sa službene stranice HZJZ-a. Čak 87 % turističkih agencija turistima i putnicima ne pruža nikakve korisne informacije Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo.

## P21: Sadrži li objava informacije o turističkim sadržajima za cijepljene i necijepljene osobe?

Slika 6.22. - Turistički sadržaji za cijepljene i necijepljene osobe



Izvor: autoričin rad

Nijedna od odabranih turističkih agencija, kao ni HTZ ni Ministarstvo turizma i sporta, ne sadrži objavu o turističkim sadržajima za cijepljene i necijepljene osobe. To znači da turističke agencije potpuno ignoriraju i ne pružaju turistima i putnicima uvid u razne aktivnosti zbog kojih se u konačnici turisti odlučuju za varijantu odlaska na putovanje. U ljetnim mjesecima 2021. godine aktualne su sve informacije vezane uz mjere, ponašanja i prava cijepljenih odnosno necijepljenih osoba. Međutim, istraživanje je pokazalo da nijedna turistička agencija grada Zagreba ne prati aktualne, nove i svježije podatke i informacije.

## 6.2. Rezultati dubinskih intervjuja direktora ili zaposlenika odabranih turističkih agencija

U ovom poglavlju prikazuju se rezultati provedenih intervjuja zaposlenika i direktora odabranih turističkih agencija u gradu Zagrebu. Rezultati su prikazani tekstualno, a grupirani su prema istraživačkim pitanjima. U poglavlju nisu navedeni cjeloviti odgovori ispitanika već neki važniji dijelovi, a u prilogima rada navedeni su potpuni intervjui s

imenom turističke agencije, imenom i prezimenom intervjuirane osobe i datumom intervjua. U Prilogu 2 nalaze se pitanja za strukturirani intervju, a u Prilogu 3 cjelokupan prijepis odgovora ispitanih direktora i zaposlenika odabranih turističkih agencija.

Intervjuirani su direktori i zaposlenici sljedećih turističkih agencija grada Zagreba:

1. Gabrijela Koščica, direktorica, Idea putovanja d.o.o.
2. Nino Mordej, komercijalist, Spektar Putovanja
3. Sara Ledenko, globalna stručna suradnica za odnose s javnošću, Hrvatska turistička zajednica

Na pitanje „**Koliko često ažurirate sadržaj na službenim mrežnim stranicama i društvenim mrežama te koliko često to radite u odnosu na razdoblje prije pojave koronavirusa?**“ sva tri ispitanika tvrde da sadržaj na službenim mrežnim stranicama ažuriraju redovito, pogotovo onaj sadržaj koji se odnosi na informacije o COVID-19 mjerama i regulacijama. Jedan od ispitanika napominje kako nema razlike u dnevnom broju objava prije i poslije pojave koronavirusa.

Sara Ledenko, globalna stručna suradnica za odnose s javnošću u Hrvatskoj turističkoj zajednici, navodi da Hrvatska turistička zajednica istodobno koristi dvije službene mrežne stranice za komunikaciju s vanjskim javnostima. Mrežna stranica Croatia.hr namijenjena je turistima odnosno potrošačima (BTC – business to customer) dok mrežna stranica HTZ.hr služi za korporativno komuniciranje (B2B – business to business). „Croatia.hr se ažurira prema potrebi, primjerice: aktualne kampanje, informacije o događanjima, dok se Covid Q&A info podstranica ažurira sa svakom izmjenom i Odlukom donesenom od strane Ravnateljstva stožera Civilne zaštite RH koja se referira na prelaske granice RH i boravak u Hrvatskoj“, dodaje Sara Ledenko. Nadalje, napominje kako se medijske objave na službenoj mrežnoj stranici HTZ.hr ažuriraju na dnevnoj bazi. Po potrebi se ažurira ostatak sadržaja kao što su različiti sajmovi, radionice i slično. Također, za komunikaciju s vanjskim javnostima koriste društvene mreže, točnije Facebook, Instagram i Twitter, gdje sadržaj objavljuju svakodnevno.

Jedan od ispitanika navodi da je u periodu od 22. ožujka do 1. lipnja 2020. turistička agencija bila zatvorena zbog potresa koji je uništio prostor agencije te zaposlenici nisu mogli fizički boraviti na radnom mjestu. Tada su redovito objavljivali informacije Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo. „Okolo 15. lipnja 2020. počeli smo se bazirati na

tjedno ažuriranje objava. To znači da smo svaku službenu preporuku objavili na našim službenim stranicama agencije“, izjavio je Nino Mordej, komercijalist turističke agencije Spektar.

Na pitanje „**S kojih službenih stranica objavljujete nove informacije o Covid-19?**“ svaki ispitanik navodi različit primarni izvor prikupljanja informacija o koroni. Spektar agencija kao primarni izvor informacija koristila je službene objave Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo dok je turistička agencija Idea putovanja kao primarni izvor informiranja koristila informacije i objave koje je objavila službena mrežna stranica MVEP (Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske).

„Covid-19 informacije se vuku isključivo iz službenih izvora, <https://www.koronavirus.hr/>, <https://mup.gov.hr/uzg-covid/286210>, HZJZ te ostalih stranica unutar sustava turističkih zajednica (npr. punktovi za testiranje i slično)“, rekla je Sara Ledenko, globalna stručna suradnica za odnose s javnošću u Hrvatskoj turističkoj zajednici.

Na pitanje „**Jesu li Vaše objave povezane s fazama ili valovima krize i na koji način?**“ dva od tri ispitanika navode kako objave na službenim mrežnim stranicama i društvenim mrežama turističkih agencija nisu povezane s fazama krize, a to znači da su objave vezane uz Covid-19 informacije i mjere ponašanja kontinuirano objavljujane bez obzira na situaciju s krizom. Dakle, učestalost i redovitost objava na službenim mrežnim stranicama i društvenim mrežama nemaju veze s aktualnim stanjem, pa se može zaključiti da se objave ažuriraju jednako u razdobljima kada je smanjen broj slučajeva zaraženih ili kada je povećan broj slučajeva zaraze i smrti.

„Uzimali smo informacije od Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, s njihovih stranica, ali jednom tjedno smo od njih tražili sve informacije u pismenom obliku“, rekao je komercijalist turističke agencije Spektar, Nino Mordej.

„Objave na društvenim mrežama su prilagođene kriznim situacijama, na način da primjerice pozivne kampanje ne odvijaju se ukoliko je određena država u statusu *lockdowna* te je putnicima iste onemogućeno putovanje“, navela je Sara Ledenko. Nadalje, spominje kako, kad dođe do djelomičnog ili potpunog zatvaranja, komunikacija s vanjskim javnostima odvija se i dalje, ali bez poziva za odlazak na putovanje.

Na pitanje „**Koje strategije kriznog komuniciranja koristite u rješavanju konkretno ove krizne situacije?**“ ispitanici su naveli različite krizno komunikacijske strategije koje su koristili zbog pojave pandemijske krize izazvane Covid-19 virusnom zarazom. Svi ispitanici smatraju da je krizno komuniciranje s unutarnjim i vanjskim javnostima ključ uspjeha za rješavanje kriznih situacija koje su dogode neočekivano, kao što se dogodila i ova kriza s Covid-19 koja je izazvala mnogo promjena i izazova i u privatnom i u poslovnom svijetu, pogotovo u području komunikacija.

Gabrijela Koščica, direktorica turističke agencije Idea putovanja, kazala je kako od pojave koronakrize oni, kao zaposlenici i zastupnici turističke agencije, „glume“ osobnog savjetnika svakom svojem potrošaču odnosno turistu koji je zainteresiran za usluge putovanja njihove turističke agencije kako bi znali pravilno i točno informirati potrošača o svim mjerama opreza i ponašanju prije polaska na putovanje.

Sara Ledenko, globalna stručna suradnica za odnose s javnošću u Hrvatskoj turističkoj zajednici, izjavila je kako se krizna komunikacija u njihovom slučaju odnosno praksi svodi na transparentnu i pravovremenu komunikaciju, kao i samostalno proaktivno komuniciranje informacija o sigurnosti boravka u Hrvatskoj (SafeStayinCroatia.hr). Nadalje, napomenula je kako se u nerijetkim situacijama služe reaktivnom komunikacijom, a to se odnosi na slučajeve kada dođe do izvanredne situacije poput objava lažnih informacija i dezinformacija, kada je potrebno pisanje demantija, kako bi se valjano i pravovremeno informirala vanjska javnost.

„Mi smo kao agencija, negdje od sredine kolovoza 2020. pa do kraja lipnja 2021. kad je ukinut pandemijski zakon, imali relativan mir. Tu i tamo se još netko javio s korona upitima. Ljudi su se počeli ponašati kako su htjeli. Mi smo imali obvezu reći klijentima da obrate pažnju na našoj stranici postoji li Covid-19 odjeljak gdje točno piše koja je razlika u našem odnosu prema njima u odnosu na prije korone. Što se tiče same korone, ja ne mogu reći da smo mi tome posvetili najveću pažnju, ali smo uvijek imali najažuriranije informacije. Sve ono što je izlazilo, bilo kao preporuka, kao deklarativni stav Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, mi smo to aplicirali na našu web-stranicu. (...) Nama je ta korona naštetila kao i svima apsolutno jer se masa naših školskih putovanja otkazala. Lani smo trebali imati preko 10.000 učenika na avionskim, autobusnim, brodskim destinacijama, a odradili smo možda 300 učenika. (...) Vodili smo računa o tome da za pojedine grupe, koje nam sad idu, organiziramo testiranja, svi su oni upućeni, ali na našoj web-stranici stoje isključivo neke općenite stvari, sve



ostalo ide na upit individualno jer nama ni svaki segment nije isti“, rekao je Nino Mordej, komercijalist turističke agencije Spektar.

Na pitanje „**Koje sadržaje objavljujete više, a koje manje u odnosu na razdoblje prije pojave pandemije?**“ odgovori ispitanika relativno su različiti zato što svaki od ispitanika objavljuje sadržaje i informacije s različitih izvora te koristi drugačiju strategiju objavljivanja sadržaja na službenim mrežnim stranicama i društvenim mrežama. Jedan od ispitanika kazao je kako na svojim službenim mrežnim stranicama objavljuju jednak sadržaj u odnosu na razdoblje prije pojave koronakrize. Više se fokusiraju na to da sadržaj objave dodatno klijentima omogućuje pristup informacijama koje ažurira MVEP (Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske).

„Što se tiče objava, stavili smo link za službenu obavijest Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, a mi smo na našoj stranici objavljivali stvari koje su bitne za naš segment, tipa plaćanje i vraćanje novca u slučaju *lockdowna* i takvih sličnih situacija. Općenite stvari vezane uz koronu stavljali smo preko linka jer nema smisla imati ogroman tekst koji nama ne koristi ništa. Stavljali smo ono što smo mislili da je bitno za našu komunikaciju s klijentima i za njihova prava“, navodi Nino Mordej, komercijalist turističke agencije Spektar.

Dok se, primjerice, turistička agencija Spektar fokusirala na objavljivanje sadržaja koji se odnosi na ponudu i prodaju putovanja klijentima odnosno turistima koji koriste usluge putovanja, Hrvatska turistička zajednica izbjegavala je objavljivanje sadržaja koji su usko povezani s društvenim i javnim okupljanjima, već su komunikaciju s vanjskim javnostima prilagodili na način da je Covid-19 u središtu događanja. „Manje se objavljuje sadržaj vezan uz društvena i javna okupljanja te događanja poput festivala i sl., te se manje objavljuju fotografije na kojima su razvidne gužve nekih prošli razdoblja. Komunikacija je prilagođena novonastaloj situaciji“, izjavila je globalna stručna suradnica za odnose s javnošću Sara Ledenko.

Na pitanje „**Koje su promjene u komunikaciji te koliko značajno i izravno utjecale na Vaše poslovanje?**“ svi ispitanici tvrde kako je Covid-19 kriza uvelike promijenila poslovnu komunikaciju, pogotovo u segmentu *online* komuniciranja s obzirom na to da je velik broj turističkih agencija 2020. godine komunicirao s unutarnjim i vanjskim javnostima u potpunosti elektroničkom poštom i na društvenim mrežama. Mnoge turističke agencije odlučile su se na način rada od kuće, a to je automatski onemogućilo

klijentima fizički dolazak u agenciju i *face to face* dogovor o uslugama putovanja. Komunikacija s vanjskim javnostima od početka pandemije odvija se na *online* platformama, a većina i dalje nastavlja prakticirati *online* komunikaciju i rad od kuće unatoč povremenoj stagnaciji virusa i poboljšanju globalne situacije u ljetnim mjesecima.

Gabrijela Koščica, direktorica turističke agencije Idea putovanja, izjavila je kako od početka pandemije zaposlenici turističke agencije mnogo više vremena ulažu u razgovor „sa strankama jer su neinformirani i ne znaju se koristiti linkovima kao niti gdje mogu naći informacije vezane za ulaz u pojedinu zemlju“.

„Komunikacija je prilagođena kroz vizuale, biranje doživljaja i aktivnosti koje su trenutno dopuštena, s naglaskom na sigurnost, te inspirativna komunikacija kad putovanje iz pojedine države nije moguće“, kazala je globalna stručna suradnica Hrvatske turističke zajednice Sara Ledenko.

„Imali smo različitih kriznih situacija, da smo se zaletili ponekad, a nismo imali sve informacije kako treba, odnosno informacije Stožera su se mijenjale iz dana u dan pa je to isto bilo teško pratiti jer za onog koji putuje u petak ne vrijede iste informacije kao i za onog koji putuje tri dana kasnije, u ponedjeljak. Držali smo se svega što je Stožer odredio i onog što je zakonski bilo određeno. I ovo što sad imamo na web-stranici, nitko to sad više ne čita. Mi koji smo preživjeli u financijskom aspektu, vjerujem da ćemo samo prosperirati, bit će nam još bolje. Korona nas je kratkoročno zaustavila, ali dugoročno nas je lansirala više nego što smo bili. Imali smo pad prometa veći od 90 %. Sad su nam krenuli kongresi i *webinari* preko Zooma“, rekao je Nino Mordej, komercijalist turističke agencije Spektar.

Na pitanje „**Što procjenjujete, koliko su turistima korisne informacije dostupne na Vašoj službenoj mrežnoj stranici agencije/zajednice?**“ svi ispitanici potvrdili su da smatraju da su sve informacije dostupne na službenim mrežnim stranicama relevantne i dovoljne kako bi turisti i putnici bili upućeni u trenutne i aktualne mjere opreza i ponašanja tijekom putovanja. Također, putnici su, jednako kao i agencije, ponovno počeli sve više biti fokusirani na doživljaj putovanja, a ne na zaštitu zdravlja. Postupno, ali relativno brzo, započelo je zanemarivanje globalne krize koju je izazvala pandemija Covid-19 virusa.

„Korisne su jako ako ste informatički obrazovani što većina njih nije. Imaju sliku i link na hotel, ali svejedno pitaju gdje se taj hotel nalazi“, odgovorila je Gabriijela Koščica, direktorica turističke agencije Idea putovanja.

„HTZ ima sveobuhvatne informacije objavljene u najkraćem roku nakon službene promjene koje odredi Stožer. Komunikacija je prilagođena emitivnim tržištima, te osim putem weba i društvene mreže, komunikacija se pušta i prema ostalim medijima kroz priopćenja, i tako dalje“, kazala je Sara Ledenko, globalna stručna suradnica Hrvatske turističke zajednice.

Odgovori variraju od ispitanika do ispitanika, ali u suštini zastupnici turističkih agencija i Hrvatske turističke zajednice smatraju da su sve njihove informacije izložene i dostupne na službenim mrežnim stranicama i društvenim mrežama transparentne i u velikoj mjeri korisne turistima i putnicima koji koriste njihove ponude i usluge putovanja i smještaja.

### **6.3. Rasprava rezultata**

Iz navedenih rezultata istraživanja analize sadržaja i dubinskih intervju sa zaposlenicima odabranih turističkih agencija grada Zagreba potvrđeno je kako je pandemija koronavirusa zaista izravno utjecala na promjenu poslovne komunikacije s vanjskim javnostima. Nadalje, istraživanjem su utvrđena obilježja i novonastali izazovi u poslovnom komuniciranju u doba pandemije. Istraživanje analize sadržaja pokazalo je da većina odabranih turističkih agencija doista ignorira globalnu krizu te da se na službenim mrežnim stranicama komunikacija s vanjskim javnostima svodi isključivo na prodaju turističkog aranžmana. Jednako tako, veći broj odabranih turističkih agencija na svojim službenim mrežnim stranicama sadrži neke osnovne informacije vezane uz Covid-19, zapravo samo kako bi se osigurale s obzirom na to da je njihova dužnost informirati putnike o aktualnim novostima i stanju vezanom za pandemiju. Zanimljivo je da turističke agencije u prvi plan komunikacijske strategije stavljaju ponudu i sadržaj putovanja i smještaja, a ponegdje se može pronaći poveznica s informacijama o mjerama i oprezu tijekom putovanja.

Nadalje, vrlo nizak postotak turističkih agencija glavnog grada Republike Hrvatske na svojim službenim mrežnim stranicama sadrži odjeljak s Covid-19 informacijama i

uputama za pridržavanje mjera tijekom putovanja. Sukladno navedenom, može se zaključiti da svaki putnik i turist zapravo samostalno mora potražiti sve aktualne informacije vezane uz virus Covid-19, odnosno informirati se na drugim mrežnim stranicama poput mrežne stranice Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo ili Ministarstva vanjskih poslova.

Cicarelli (2016) u teorijskom dijelu smatra da je izrada web-stranice najučinkovitiji i najjeftiniji oblik oglašavanja i prezentiranja željenih proizvoda i usluga, a najveće su prednosti web-stranice dostupnost i doseg koji se postiže jednim klikom. Međutim, analiza sadržaja službenih mrežnih stranica turističkih agencija prikazala je da većina odabranih turističkih agencija ne ažurira svoje objave i informacije učestalo i redovito pa se može zaključiti da većina turističkih agencija zanemaruje važnost komuniciranja s vanjskim javnostima, odnosno ne koristi web-stranicu kao komunikacijski alat za prezentiranje turističkih usluga. Rezultati dubinskih intervjua prikazuju suprotne rezultate. Kod direktora i zaposlenika odabranih turističkih agencija prevladavaju slični stavovi o ažuriranju objava službenih mrežnih stranica. Naime, ispitanici smatraju da je komunikacija na službenim mrežnim stranicama redovita te da se mogu naći sve informacije potrebne za putovanja tijekom pandemije iako sadržaj nije svugdje dostupan i na vidljivom mjestu. Analiza sadržaja službenih mrežnih stranica i dubinski intervjua zaposlenika pokazuju različite rezultate.

Rezultati istraživanja pokazali su da se velika promjena u poslovnom komuniciranju dogodila upravo u području *online* komunikacije. Od početka 2020. turističke agencije u najvećoj mjeri svoju svakodnevnu komunikaciju s vanjskim javnostima počele su provoditi na *online* komunikacijskim kanalima poput elektroničke pošte i društvenih mreža. Globalna kriza potaknula je mnoge turističke agencije, ali i ostale gospodarske i pravne subjekte, da pridodaju važnost i pažnju korištenju mrežnih stranica i društvenih mreža, a s time i redovitu objavu sadržaja na *online* komunikacijskim platformama. Sve informacije o mjerama opreza i ponašanju tijekom putovanja putnika i turista turističke agencije morale su pravilno i transparentno komunicirati na svojim službenim mrežnim stranicama i društvenim mrežama (Facebook, Instagram, Twitter i sl.). Prednosti su *online* komunikacije brzina prijenosa podataka koji u vrlo kratkom vremenskom roku mogu biti dostupni velikom broju ciljne publike, u ovom slučaju korisnicima turističkih ponuda putovanja i smještaja.

Konačni rezultati istraživanja podudaraju se s teorijskim pristupom Gržinić i Bevande (2014) koji navode važnost i primjenu web-stranica te usmjeravanje na stvaranje novih generacija koje omogućuju laku pretragu sadržaja na *webu*. Način brzog prenošenja informacija i podataka može dati značajnu prednost u malim i srednjim turističkim organizacijama. Razvoj tehnologije utjecao je na poslovanje turističkih agencija, a digitalizacija mobilnih aplikacija pomaže u pohrani i obradi podataka i informacija. Turističke agencije koriste *online* platforme za komunikaciju s kupcima i dobavljačima proizvoda i usluga, pretraživanje mrežnih stranica konkurenata, analizu zadovoljstva kupaca itd. (Dulčić, 2005).

Metodom dubinskog intervjua s direktoricom Hrvatske turističke zajednice i zaposlenicima odabranih turističkih agencija ustanovljeno je da agencije svoje objave na *online* platformama nisu povezivale s valovima odnosno fazama krize. Prema tome, može se zaključiti da im u primarnom fokusu nije bilo stanje s koronom već njihova ponuda turističkog aranžmana.

Za buduću komunikaciju s vanjskim javnostima u pandemijskim okolnostima zasigurno je važna pravilna i strateška odnosno otvorena i transparentna poslovna komunikacija, a to podrazumijeva jasno komuniciranje poruke, brzinu reakcije na novonastale i aktualne situacije te učinkovitost poslano poruke. U ovakvim okolnostima vrlo je važno biti informiran u svako doba dana jer se promjene, uz visoku razinu tehnološkog napretka, mijenjaju vrlo brzo. Također, turističke agencije trebale bi češće provoditi komunikaciju na društvenim mrežama jer su se zapravo cijeli marketing i prodaja usluge, u ovom slučaju aranžmana putovanja, prebacili većinom na *online* komunikacijske kanale. Svakako bi bilo korisno da se turističke agencije više posvete dizajnu stranica na društvenim mrežama i stvaranju kampanja na društvenim mrežama radi prodaje turističkih ponuda i dosega većeg broja potrošača.

## 7. ZAKLJUČAK

Globalna kriza izazvana Covid-19 virusnom zarazom utjecala je na poslovanje turističkih agencija i uzrokovala brojne promjene u poslovnoj komunikaciji s vanjskim javnostima. Cilj je rada bio analizirati promjenu poslovne komunikacije službenih mrežnih stranica turističkih agencija u doba pandemije, a za to je odabrano 15 turističkih agencija grada Zagreba, Hrvatska turistička zajednica i Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske. Također, nastojalo se utvrditi obilježja i novonastale izazove u poslovnoj komunikaciji u turizmu, na mrežnim stranicama odabranih turističkih agencija istražiti promjene u njihovoj komunikaciji s vanjskim javnostima te ustanoviti promjene u poslovnoj komunikaciji turističkih agencija u doba pandemije, a koje utječu na uspjeh poslovanja.

Prije istraživanja postavljeno je pet podciljeva: 1) utvrditi obilježja i novonastale izazove poslovne komunikacije u turizmu u doba pandemije; 2) na mrežnim stranicama odabranih turističkih agencija istražiti promjene u njihovoj komunikaciji s vanjskim javnostima zbog pandemije; 3) ustanoviti promjene u poslovnoj komunikaciji turističkih agencija u doba pandemije, a koje utječu na uspjeh poslovanja; 4) obrazložiti nastale spoznaje o promjeni poslovne komunikacije te na temelju toga oblikovati zaključak za uspješnije upravljanje komunikacijskim promjenama u turističkim agencijama, 5) na temelju dobivenih rezultata predložiti smjernice za strategiju uspješnog provođenja promjena u poslovnoj komunikaciji turističkih agencija s vanjskim javnostima u pandemijskim okolnostima.

Konačni rezultati istraživanja potvrdili su da je globalna kriza uzrokovala brojne promjene u poslovnoj komunikaciji turističkih agencija s vanjskim javnostima. Najveća je promjena zasigurno bila prelazak na *online* komunikacijske kanale zbog nemogućnosti ostvarivanja fizičkog kontakta. *Online* komunikacija počela se odvijati isključivo na mrežnim stranicama i društvenim mrežama, a turističke agencije morale su svoje ponude turističkih aranžmana prilagoditi ciljanim javnostima na što jednostavniji način. Prema aktualnoj situaciji i globalnoj krizi, fokus putovanja više nije bio na doživljaju već na zaštiti i sigurnosti putnika i turista. Istraživanje je pokazalo da je veći broj agencija zanemario primarnu svrhu putovanja te se i dalje oglašavao s fokusom na ponudu putovanja i smještaja. Nadalje, turističke agencije u nedovoljnoj su mjeri ažurirale sadržaj i informacije o mjerama opreza i ponašanju tijekom putovanja

zbog pandemije, a većina objava nije bila povezana s fazama krize, niti su potrebne informacije bile vidljive i dostupne.

Prema navedenim podacima, zaključuje se da mnogim turističkim agencijama u primarnom fokusu nije cilj zaštititi svoje turiste i putnike, već se fokusiraju na prodaju turističkog aranžmana ignorirajući globalnu krizu, uza zanemarivanje zdravlja i sigurnosti svojih putnika te da turističke agencije ne pružaju potpune i aktualne informacije važne za planiranje i realiziranje putovanja. Sukladno tome, može se zaključiti da svaki turist i putnik treba samostalno istražiti trenutne mjere, upute i preporuke te se i informirati o njima.

Rezultati ovog istraživanja potvrđuju problem i predmet istraživanja, odnosno očekivane promjene poslovne komunikacije u turizmu jer sama pandemija najviše posljedica ostavlja na području komunikacija u turizmu.

Nedostatak istraživanja jest manjak izravne komunikacije uzrokovan pandemijom koronavirusa. Komunikaciju s ciljanim javnostima treba prilagoditi na „novo normalno“ jer će se na taj način smanjiti smetnje i nesporazumi do kojih dolazi prilikom razmjene informacija te omogućiti lakše funkcioniranje, ali i suočavanje s novim izazovima u današnjem vremenu. Eventualna buduća istraživanja mogla bi biti temeljena na slijedećoj problematici:

- 1) Koliko su promjene u poslovnoj komunikaciji zbog Covid-19 virusa utjecale na dugoročno poslovanje i prihode turističkih agencija?
- 2) Koliko dugo će turističke agencije moći ignorirati trenutno stanje i fokusirati se isključivo na prodaju putovanja?
- 3) Hoće li turističke agencije u budućnosti pridodavati važnost izravnoj komunikaciji licem u lice s klijentom, kao što je to bilo prije korone?
- 4) Hoće li turističke agencije implementirati nove sustave unapređivanja i ažuriranja mrežnih stranica i društvenih mreža za poboljšanje i prilagodbu *online* komunikacije?

Za buduću poslovnu komunikaciju s vanjskim javnostima u turističkim agencijama bitna je implementacija i ažuriranje stranica na društvenim mrežama s obzirom na to da se većina posla, uključujući i prodaju turističkog sadržaja, prebacila na *online* komunikacijske kanale. Turističke agencije trebale bi više pažnje posvetiti dizajnu stranica, primjerice na Facebooku i Instagramu, kako bi privukle što više novih

klijenata. Najvažniji je sadržaj koji se nudi na društvenim mrežama i koji mora biti prilagođen ciljanim javnostima.

Poslovna komunikacija ključ je uspjeha svake organizacije upravo zbog toga što cjelokupna interna javnost predstavlja organizaciju pred eksternim javnostima koristeći brojne komunikacijske alate. Brzina te mogućnost prijenosa i razmjene podataka i informacija omogućuju turističkim agencijama da budu u skladu s trendovima dok učestalo korištenje te ažuriranje mrežnih stranica i društvenih mreža, a što svakako uključuje transparentnu komunikaciju unutar i izvan organizacije, može samo doprinijeti daljnjem razvoju i poboljšanju međusobne komunikacije i osobnog zadovoljstva, a u konačnici dovesti do uspješne prodaje turističkog aranžmana.



# LITERATURA

## KNJIGE

1. Bevanda, V. i Gržinić, J. (2014). *Suvremeni trendovi u turizmu*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
2. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
3. Cicarelli, A. (2016). *Kako do gosta preko interneta – tajne internetskog marketinga za male iznajmljivače*. Split: Slobodna Dalmacija
4. Čorak, S. i Trezner, Z. (2014). *Destinacijske menadžment kompanije DMK: Priručnik za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica
5. Dulčić, A. (2005). *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*. Split: EKOKON d.o.o.
6. Miljković, D., Miljković Krečar, I. i Rijavec, M., (2018). *Psihologija u turizmu*. Zagreb: IEP-D2
7. Meerman Scott, D. (2011). *Marketing & PR u stvarnom vremenu: kako trenutačno uključiti svoje tržište, povezati se s klijentima, te stvoriti proizvode koji razvijaju vaše poslovanje u sadašnjem trenutku*. Zagreb: Denona d.o.o.
8. Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga
9. Osredečki, E. (2000). *Poslovno komuniciranje & poslovni bonton*. Samobor: Naklada Edo
10. Pende, H. (2013). *Hrvatski turizam: upravljanje identitetom*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
11. Rouse, M.J. i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije: Kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: MASMEDIA
12. Syrratt, G. i Archer, J. (2003). *Manual of Travel Agency Practice*. Burlington: Elsevier Butterworth Heinemann.

13. Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću – teorija i praksa*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis.

## **RAD U ZBORNIKU**

1. Garača, N. (2010). Značaj komunikacijskih vještina u edukaciji kadrova u turizmu. U: Breslauer, N. (ur.), *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, Vol. 1 No. 1, 2010.* (87-93). Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu.

## **ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI**

1. Klarić, Z. (2020). *Širenje koronavirusa u svijetu i hrvatski turizam*. Zagreb: Institut za turizam. Preuzeto s: [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Klari%C4%87-Z\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Klari%C4%87-Z_2020.pdf) (9. 4. 2021.)
2. Krešić, D. i Mikulić, J. (2020). *Scenarij faznog pristupa oporavku turističkog tržišta nakon COVID-19 pandemije*. Zagreb: Institut za turizam. Preuzeto s: [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D\\_Mikuli%C4%87-J\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf) (9. 4. 2021.)
3. Telišman Košuta, N. (2020). *Turizam nakon doba korone: Što će biti drugačije? Što može biti bolje?* Zagreb: Institut za turizam. Preuzeto s: [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Teli%C5%A1man-Ko%C5%A1uta-N\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Teli%C5%A1man-Ko%C5%A1uta-N_2020.pdf) (5. 4. 2021.)
4. Softić, S. (2012). *Upravljanje promjenama: Modeli upravljanja promjenama*. Mostar: Zavod za javno zdravstvo Federacije Bosne i Hercegovine. Preuzeto s: <http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2013/11/Modeli-upravljanja-promjenama.pdf> (11. 10. 2021.)

## SKRIPTA

1. Mikulić Smiljanić, N. i Odak Krasić, S. (2016./2017.) *Interno komuniciranje*. Skripta. Zagreb. Sveučilište VERN'.

## ZAVRŠNI RADOVI

1. Ivardić, S. (2016). *Poslovno komuniciranje u turizmu iz perspektive turističkih agencija* (završni rad). Preuzeto s: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A921/datastream/PDF/view> (5. 4. 2021.)
2. Kozjak, L. (2016). *Komunikacija u turizmu* (završni rad). Preuzeto s: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/mev:310> (5. 4. 2021.)

## ČLANCI U MEDIJIMA

1. Brkljača, I. (24. 2. 2021). Hrvatski turizam u doba pandemije: osvrt na 2020. i pogled na 2021. *arhivanalitika.hr* Preuzeto s: <https://arhivanalitika.hr/blog/hrvatski-turizam-u-doba-pandemije-osvrt-na-2020-i-pogled-na-2021/> (29. 4. 2021.)
2. Europska komisija. (2020.) Putovanja tijekom pandemije koronavirusa. *ec.europa.eu* Preuzeto s: [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/travel-during-coronavirus-pandemic\\_hr](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/travel-during-coronavirus-pandemic_hr) (7. 4. 2021.)
3. Lider. (28. 7. 2020). Komunikacijska ulaganja nisu smanjena, samo su usmjerena u digital. *lider.media* Preuzeto s: <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/komunikacijska-ulaganja-nisu-smanjena-samo-su-usmjerena-u-digital-132563> (29. 4. 2021.)
4. Narod.hr (17. 4. 2020). Hrvatska ima najveći udio turizma u BDP-u u Europi: Kakve će posljedice ostaviti pandemija koronavirusa? *narod.hr* Preuzeto s: <https://narod.hr/hrvatska/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-kakve-ce-posljedice-ostaviti-pandemija-koronavirusa> (23. 5. 2021.)
5. Poslovni turizam. (22. 12. 2020). „Covid trendovi“ u hotelijerstvu koji će ostati i nakon pandemije : panel diskusija (22. Kongres hotelijera). *poslovniturizam.com* Preuzeto s: <https://www.poslovniturizam.com/savjeti/covid-trendovi-u-hotelijerstvu-koji-ce-ostati-i-nakon-pandemije/3473/> (14. 4. 2021.)

6. UNWTO. (2021). Conceptual Guidance on Tourism Statistics in the COVID-19 Context. *e-unwto.org* Preuzeto s: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422432> (28. 4. 2021.)
7. UNWTO. (2021). Guiding Tourism's Recovery. *unwto.org* Preuzeto s: <https://www.unwto.org/tourism-covid-19> (28. 4. 2021.)
8. UNWTO. (2021). Publications on tourism market intelligence. *unwto.org* Preuzeto s: <https://www.unwto.org/publications-on-tourism-market-intelligence> (28. 4. 2021.)
9. UNWTO. (2021). Travel Restictions. *unwto.org* Preuzeto s: <https://www.unwto.org/covid-19-travel-restrictions> (28. 4. 2021.)
10. UNWTO. (2021). How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective. *unstats.un.org* Preuzeto s: <https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa.pdf> (23. 5. 2021.)

## POPIS SLIKA

Slika 6.1. - Posljednji datum objave .....	34
Slika 6.2. - Odjeljak za informacije o Covid-19 .....	35
Slika 6.3. - Mjesto prikaza objave .....	35
Slika 6.4. - Mjesto odjeljka za informacije o Covid-19.....	36
Slika 6.5. - Covid-19 potvrde .....	37
Slika 6.6. - Covid-19 potvrde o preboljenju virusa .....	38
Slika 6.7. - Negativan test na Covid-19.....	39
Slika 6.8. - Lokacija i radno vrijeme testnih centara.....	40
Slika 6.9. - Preuzimanje i trajanje Covid-19 testa .....	41
Slika 6.10. - Preporuke za putovanja HZJZ .....	42
Slika 6.11. - Preporuke za rad hotela, restorana, kafića i privatnih iznajmljivača .....	43
Slika 6.12. - Preporuke za rad kampova i marina .....	44
Slika 6.13. - Preporuke za rad trajekata.....	45
Slika 6.14. - Preporuke za korištenje maski za lice.....	46
Slika 6.15. - Informacije o zračnom prometu .....	47
Slika 6.16. - Informacije o međunarodnom autobusnom i željezničkom prijevozu ....	48
Slika 6.17. - Zdravstveno i dopunsko osiguranje unutar RH.....	49
Slika 6.18. - Zdravstveno i dopunsko osiguranje izvan RH.....	50
Slika 6.19. - Fotografije i animacije uz tekstualnu objavu .....	51
Slika 6.20. - Sadržaj objave .....	52
Slika 6.21. - Informacije o Covid-19 putem poveznice HZJZ-a .....	53
Slika 6.22. - Turistički sadržaji za cijepljene i necijepljene osobe .....	54

## **POPIS PRILOGA**

**PRILOG 1:** Matrica za analizu sadržaja

**PRILOG 2:** Pitanja za strukturirani intervju s direktorima i zaposlenicima turističkih agencija

**PRILOG 3:** Prijepis odgovora strukturiranog intervju s direktorima i zaposlenicima turističkih agencija

## **PRILOG 1: Matrica za analizu sadržaja**

P1: Sadrži li službena mrežna stranica turističke agencije posljednji datum objave informacija vezanih uz Covid-19? DA/NE

P2: Postoji li na službenoj mrežnoj stranici agencije odjeljak za informacije o Covid-19?

- a) ne postoji
- b) naslovna stranica
- c) unutar ponude turističkog aranžmana

P3: Gdje je smješten odjeljak za informacije o Covid-19 na naslovnoj stranici?

- a) pri vrhu naslovne stranice
- b) sredina naslovne stranice
- c) pri dnu naslovne stranice

P4: Sadrži li objava informacije o Covid-19 potvrđama? DA/NE

P5: Sadrži li objava informacije o uvjetima putovanja ako turist/putnik nema Covid-19 potvrdu o preboljenju virusa? DA/NE

P6: Sadrži li objava informacije o negativnom testu na Covid-19? DA/NE

P7: Sadrži li objava informacije o lokacijama i radnom vremenu testnih centara na Covid-19? DA/NE

P8: Sadrži li objava informacije o preuzimanju i trajanju Covid-19 testa? DA/NE

P9: Sadrži li objava preporuke za putovanja Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo (HZJZ)? DA/NE

P10: Sadrži li objava preporuke za rad hotela, restorana, kafića i privatnih iznajmljivača? DA/NE

P11: Sadrži li objava preporuke za rad kampova i marina? DA/NE

P12: Sadrži li objava informacije i preporuke za rad trajekata i ostalih brodskih linija? DA/NE

P13: Sadrži li objava preporuke za korištenje maski za lice i pridržavanja ostalih mjera opreza? DA/NE

P14: Sadrži li objava informacije o odvijanju zračnog prometa? DA/NE

P15: Sadrži li objava informacije o međunarodnom autobusnom i željezničkom prijevozu? DA/NE

P16: Sadrži li objava informacije o zdravstvenom i dopunskom osiguranju unutar Hrvatske povezano s virusom Covid-19? DA/NE

P17: Sadrži li objava informacije o zdravstvenom i dopunskom osiguranju izvan Hrvatske povezano s virusom Covid-19? DA/NE

P18: Sadrži li objava fotografije/animacije? DA/NE

P19: Sadržaj objave je:

- a) nepoznat
- b) autorska objava
- c) objava preuzeta sa službene stranice HZJZ-a
- d) objava preuzeta s drugih mrežnih stranica

P20: Sadrži li objava poveznice vezane uz Covid-19 preuzetih sa službene stranice HZJZ-a? DA/NE

P21: Sadrži li objava informacije o turističkim sadržajima za cijepljene i necijepljene osobe? DA/NE



**PRILOG 2: Pitanja za strukturirani intervju s direktorima i zaposlenicima turističkih agencija**

1. Koliko često ažurirate sadržaj na web-stranicama i društvenim mrežama?  
Koliko često to radite u odnosu na razdoblje prije pojave koronavirusa?
2. S kojih službenih stranica objavljujete nove informacije o Covid-19? (HZJZ, Ministarstvo zdravstva...)
3. Jesu li Vaše objave povezane s fazama ili valovima krize i na koji način?
4. Koje strategije kriznog komuniciranja koristite u rješavanju konkretno ove krizne situacije?
5. Koje sadržaje objavljujete više, a koje manje u odnosu na razdoblje prije pojave pandemije?
6. Koje su promjene u komunikaciji te koliko značajno i izravno utjecale na poslovanje Vaše agencije/zajednice?
7. Što procjenjujete, koliko su turistima korisne informacije dostupne na Vašoj službenoj mrežnoj stranici agencije/zajednice ?

### **PRILOG 3: Prijepis odgovora strukturiranog intervjua s direktorima i zaposlenicima turističkih agencija**

Svi odgovori ispitanika su izravno preneseni i citirani.

#### **ISPITANIK 1: Gabrijela Koščica – Odgovori na pitanja u intervjuu:**

1. Svakodnevno, nema neke razlike prije korone i sada.
2. MVEP, iako oni često krivo prevode pa gledamo dodatno svaku zemlju i njihovo Ministarstvo.
3. Ne.
4. Mi sada glumimo osobnog savjetnika svakog klijenta, i moramo zadirati u njegovu privatnost jel cijepljen ili nije, ili je prebolio da bi mu dali točne info što treba imati prilikom polaska.
5. Sve isto. Sada samo dodatno MVEP link.
6. Sada puno duže razgovaramo sa strankama jer su neinformirani i blage veze se ne znaju koristiti linkovima kao niti gdje mogu naći info vezane za ulaz u pojedinu zemlju.
7. Korisne su jako ako ste informatički obrazovani što većina njih nije. Imaju sliku i link na hotel ali svejedno pitaju gdje se taj hotel nalazi.

#### **ISPITANIK 2: Nino Mordej – Odgovori na pitanja u intervjuu:**

1. Mi smo lani do 1.6. bili zatvoreni s obzirom da smo tu imali problem oko potresa i svega, znači fizički smo bili zatvoreni. U tom periodu, kako je HZJZ šta objavio, tak smo mi to mijenjali na web stranicama. Oko 15.6. počeli smo se bazirati na tjedni *update*. Znači ako je izašlo da je preporuka to, to i to, mi smo to objavili na web stranicama. Kolegice koje se bave tim dijelom priče, kampanjama, PR-om, newsletterima, su više vodile računa o tome nego ja.
2. Klijenti su se informirali na stranicama HZJZ-a, rijetko tko nam je dolazio s upitima vezanim uz koronu.
3. Uzimali smo informacije od HZJZ, s njihovih stranica, ali jednom tjedno smo tražili od njih u pismenom obliku sve informacije. Što se tiče objava, stavili smo link za službenu obavijest HZJZ-a, a mi smo na našoj stranici objavljivali stvari koje su bitne za naš segment, tipa plaćanje i vraćanje novca u slučaju *lockdowna* i takvih sličnih situacija. Općenite stvari vezane uz koronu stavljali smo preko linka, jer nema smisla

imati ogroman tekst koji nama ne koristi ništa. Stavljali smo ono što smo mislili da je bitno za našu komunikaciju s klijentima i za njihova prava.

4. Tu i tamo se još netko javio sa tim korona upitima. Sve ostalo, ljudi su se počeli ponašati kako su htjeli. Mi smo imali obvezu reći klijentima da obrate pažnju na našoj stranici postoji li COVID-19 odjeljak gdje točno piše koja je razlika u našem odnosu prema njima u odnosu na prije korone. Što se tiče same korone, ja ne mogu reći da smo mi tome posvetili najveću pažnju, ali smo uvijek imali *disclamer*, najupdateanije informacije. Imali smo različitih kriznih situacija, da smo se zaletili ponekad, a nismo imali sve informacije kako treba, odnosno informacije Stožera su se mijenjale iz dana u dan pa je to isto bilo teško pratiti jer za onog koji putuje u petak ne vrijede iste informacije kao i za onog koji putuje tri dana kasnije, u ponedjeljak. Držali smo se svega što je Stožer odredio i onog što je zakonski bilo određeno. Mogu reći da smo iz ove korone izašli relativno bezbolni, nije nam se dogodilo da nam se netko na putovanju zarazio. Nama je ta korona naštetila kao i svima apsolutno jer su se masa naših školskih putovanja otkazala. Lani smo trebali imati preko 10.000 učenika na avionskim, autobusnim, brodskim destinacijama, a odradili smo možda 300 učenika. Oni koji su čekali sada do ukidanja tog zakona, mi im vraćamo novac. Vodili smo računa o tome da za pojedine grupe koje nam sad idu, organiziramo testiranja, svi su onim upućeni.

5. Što se tiče objava, stavili smo link za službenu obavijest HZJZ-a, a mi smo na našoj stranici objavljivali stvari koje su bitne za naš segment, tipa plaćanje i vraćanje novca u slučaju lockdowna i takvih sličnih situacija. Općenite stvari vezane uz koronu stavljali smo preko linka, jer nema smisla imati ogroman tekst koji nama ne koristi ništa. Stavljali smo ono što smo mislili da je bitno za našu komunikaciju s klijentima i za njihova prava.

6. Imali smo različitih kriznih situacija, da smo se zaletili ponekad, a nismo imali sve informacije kako treba, odnosno informacije Stožera su se mijenjale iz dana u dan pa je to isto bilo teško pratiti jer za onog koji putuje u petak ne vrijede iste informacije kao i za onog koji putuje tri dana kasnije, u ponedjeljak. Držali smo se svega što je Stožer odredio i onog što je zakonski bilo određeno. I ovo što sad imamo na web-stranici, nitko to sad više ne čita. Mi koji smo preživjeli u financijskom aspektu, vjerujem da ćemo samo prosperirati, bit će nam još bolje. Korona nas je kratkoročno zaustavila, ali dugoročno nas je lansirala više nego što smo bili. Imali smo pad prometa veći od 90 %. Sad su nam krenuli kongresi i *webinari* preko Zooma.

7. Na našoj web stranici stoje isključivo neke općenite stvari, sve ostalo ide na upit individualno jer nije nama ni svaki segment isti. Tako funkcionira cijeli turistički sektor u zadnjih godinu dana. Postoje neke temeljne odredbe kojih se svi držimo, ali individualna je stvar svakoga hoće li putovati ili ne.

### **ISPITANIK 3: Sara Ledenko – Odgovori na pitanja u intervjuu:**

1. Hrvatska turistička zajednica vodi istovremeno dvije web stranice: [www.croatia.hr](http://www.croatia.hr) te [www.htz.hr](http://www.htz.hr). Croatia.hr je namijenjena gostima, turistima tj. 'potrošačima' (B2C), dok je HTZ.hr korporativna stranica (B2B). Croatia.hr se ažurira prema potrebi, primjerice: aktualne kampanje, informacije o događanjima, dok se Covid Q&A info podstranica ažurira sa svakom izmjenom i Odlukom donesenom od strane Ravnateljstva stožera Civilne zaštite RH koja se referira na prelaske granice RH i boravak u Hrvatskoj. HTZ.hr se ažurira sa medijskim objavama na dnevnoj bazi, a ostali sadržaj prema potrebi (popis sajмова, radionica, statistički podaci, letovi itd). Na društvenim mrežama (Facebook, Instagram, Twitter) ide nekoliko objava dnevno, a na LinkedIn/Pinterest-u je frekvencija objava nešto rjeđa.

2. COVID-19 informacije se vuku isključivo iz službenih izvora, <https://www.koronavirus.hr/>, <https://mup.gov.hr/uzg-covid/286210>, HZJZ te ostalih stranica unutar sustava turističkih zajednica (npr. punktovi za testiranje i slično.).

3. Objave na društvenim mrežama su prilagođeni kriznim situacijama, na način da se primjerice pozivne kampanje ne odvijaju se ukoliko je određena država u statusu lockdowna te je putnicima iste onemogućeno putovanje. Za vrijeme lockdowna se i dalje plasiraju i komuniciraju informacije, no kroz inspirativne postove bez pozivnog aspekta. Objave u periodu kriznih valova i dalje prate aktualne kampanje tog trenutka, ciljane proizvode i tržišta prema ključu predsezona, glavna sezona, post-sezona, itd.

4. Krizna komunikacija se svodi na transparentnu i pravovremenu komunikaciju, te proaktivno komuniciranje informacija vezanih uz sigurnost boravka u Hrvatskoj (SafeStayinCroatia.hr). Osim navedenog, koristi se i reaktivna komunikacija, ukoliko dođe do izvanredne situacije gdje se kroz objave i medijske kanale informira javnost o situaciji u danom trenutku, kao i demantije koji su ponekad potrebni u slučaju objava dezinformacija.

5. Manje se objavljuje sadržaj vezano uz društvena i javna okupljanja te događanja poput festivala i sl., te se manje objavljuju fotografije na kojima su razvidne gužve nekih prošli razdoblja. Komunikacija je prilagođena novonastaloj situaciji.

6. Kao što je navedeno u prethodnim odgovorima, komunikacija je prilagođena kroz vizuale, biranje doživljaja i aktivnosti koja su trenutno dopuštena, s naglaskom na sigurnost, te inspirativna komunikacija kad putovanje iz pojedine države nije moguće.

7. Odgovor je da HTZ ima sveobuhvatne informacije objavljene u najkraćem roku nakon službene promjene koje odredi stožer. Komunikacija je prilagođena emitivnim tržištima, te osim putem weba i društvene mreže, komunikacija se pušta i prema ostalim medijima kroz priopćenja itd.

## ŽIVOTOPIS

Elena Kovačević rođena je 29. siječnja 1997. u Zagrebu.

Svoje obrazovanje započinje 2003. godine u Osnovnoj školi Otok u zagrebačkom naselju Soboština, a završava 2011. godine. Iste godine nastavlja srednjoškolsko obrazovanje i upisuje opći smjer XIII. gimnazije u Zagrebu koju završava i maturira 2015. godine.

Visoko obrazovanje nastavlja na Veleučilištu VERN' u Zagrebu upisom na preddiplomski stručni studij „Odnosi s javnošću i studij medija“ koji uspješno završava 2018. godine. Ubrzo nakon toga, 2019. godine, dobiva priznanje Hrvatske udruge za odnose s javnošću (HUOJ) u projektu *Mlada nada* 2019. u kategoriji završnih radova za osvojeno drugo mjesto na temu *Medijsko pokroviteljstvo kao alat odnosa s javnošću u teoriji i praksi* mentorice Marije Slijepčević.

Iste godine na Veleučilištu, današnjem Sveučilištu VERN', upisuje specijalistički diplomski stručni studij „Upravljanje ljudskim potencijalima“ gdje nastavlja svoje obrazovanje i stručno usavršavanje do 2021. godine. Za vrijeme studija dodatno znanje stjecala je radom u agenciji za odnose s javnošću i digitalni marketing te radom u odjelu ljudskih potencijala. U rujnu 2021. godine dobila je zahvalu i certifikat za sudjelovanje na međunarodnoj znanstvenoj konferenciji *Creative Future Insights 2021* sudjelujući temom specijalističkog diplomskog stručnog rada *Utjecaj globalne krize na poslovnu komunikaciju u turizmu na odabranom primjeru hrvatskih turističkih agencija* mentorice Nikoline Borčić. Trenutno je voditeljica društvenih mreža u medijskoj kući.

Osim putovanja i druženja, u slobodno vrijeme uživa u učenju španjolskog jezika i vježbanju.