

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA KRIZNE PRIPRAVLJENOSTI TURISTIČNIH  
PONUDNIKOV DESTINACIJE KOPER**

Ljubljana, september 2022

LUKA REBRINA

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Luka Rebrina, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza krizne pripravljenosti turističnih ponudnikov destinacije Koper, pripravljene ga v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Kirom Kuščerjem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 KRIZNA OBDOBJA V TURIZMU.....</b>	<b>2</b>
1.1 Vplivi pandemije COVID-19 na turizem.....	3
1.2 Vplivi vojnih razmer na turizem .....	5
1.3 Vplivi gospodarskih kriz na turizem.....	6
1.4 Vplivi naravnih nesreč na turizem .....	6
<b>2 KRIZNI MANAGEMENT V TURIZMU .....</b>	<b>7</b>
2.1 Pripravljenost na krizno obdobje.....	9
2.2 Soočanje s krizo.....	10
2.3 Okrevanje po krizi .....	10
2.4 Spodbude in pomoči.....	12
<b>3 PREDSTAVITEV TURISTIČNE DESTINACIJE KOPER .....</b>	<b>13</b>
3.1 Opis destinacije .....	13
3.2 Turistična ponudba.....	14
3.3 Statistični kazalci turizma v regiji.....	15
<b>4 ANALIZA KRIZNE PRIPRAVLJENOSTI TURISTIČNIH PONUDNIKOV V IZBRANI DESTINACIJI.....</b>	<b>16</b>
4.1 Problematika, namen in cilji raziskave.....	16
4.2 Empirična raziskava.....	16
4.2.1 Podatki in metodologija .....	17
4.2.2 Raziskovalna vprašanja .....	19
4.2.3 Analiza rezultatov raziskave .....	20
4.2.4 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnja raziskovanja.....	25
<b>SKLEP .....</b>	<b>26</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>27</b>

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**BDP** – Bruto domači proizvod

**COVID-19** – (angl. Coronavirus disease 2019); Koronavirusna bolezen 2019

**EU** – (angl. European Union); Evropska Unija

**UNWTO** – (angl. United Nations World Tourism Organisation); Svetovna turistična organizacija

**WTTC** - (angl. World Travel and Tourism Council); Svetovni potovalni in turistični svet

## UVOD

Krizna obdobja se lahko pojavijo v različnih oblikah, so velikokrat nepredvidljiva in s seboj prinašajo negotovost ter potencialne negativne posledice. Radikalno spreminjajo delovanje podjetij in primerna pripravljenost ter sposobnost učinkovitih sprememb predstavlja velik pomen za preživetje in nadaljevanje poslovanja vsakega podjetja. Turističnemu sektorju različne krize predstavljajo problem predvsem z raznovrstnimi restrikcijami potovanja oziroma nesposobnostjo potovanja med različnimi destinacijami. Takšne spremembe terjajo prilagajanje produktov in storitev, ki se prodajajo v turizmu in še dodatno izpostavijo pomembnost pripravljenosti in sposobnosti prilagajanja med kriznimi obdobji.

V nalogi sem ugotavljal, kako je nedavna kriza zaradi pandemije koronavirusne bolezni (v nadaljevanju COVID-19), ki je zadela velik del turističnih dejavnosti po celem svetu, vplivala na krizni management turističnih ponudnikov, ki se nahajajo v turistični destinaciji Koper v Sloveniji. Naloga je pomembna predvsem za podjetja, ki opravljajo turistično dejavnost in se srečujejo s težavami zaradi nezmožnosti trženja svojih produktov kot posledico raznovrstnih omejitev med kriznimi obdobji. V luči pandemije in vojnih razmer v Ukrajini je tematika zelo aktualna, saj takšne okoliščine vplivajo na veliko število podjetij, ki so med seboj globalno povezana oziroma njihovi dohodki temeljijo na porabi turistov, ki imajo v teh časih omejeno gibanje in s tem potrošnjo na trgu. Za raziskovalno dejavnost je ta problematika zanimiva tudi zaradi spreminjajočih se svetovnih razmer, kot so naraščajoča globalna povezanost, podnebne spremembe in trajnostna usmerjenost dejavnosti.

Zaradi povezanosti podjetij na globalni ravni krizno obdobje marsikje lahko vpliva na celotno ekonomijo določene države, še posebej pa predvsem vpliva na turistični sektor. Cilj naloge je zato raziskati pripravljenost turističnih ponudnikov na krizna obdobja in različne odzive turističnega sektorja med tovrstnimi obdobji. V nalogi sem raziskoval tudi vplive različnih spodbud namenjenih podjetjem, ki se ukvarjajo s turistično dejavnostjo, in pa ugotavljal pomen inovativnosti podjetij med krizami. Z analizo empirično pridobljenih podatkov sem iskal odgovore na raziskovalna vprašanja naloge. Posameznik s preučitvijo naloge bolje razume in lažje ustrezneje reagira oziroma pripravi svoje podjetje na krizne razmere, ki vplivajo nanj. V okviru naloge sem tako podrobneje pregledal mišljenja in dejanja podjetij turistične destinacije Koper, ki se nahaja v slovenski Obalno-kraški regiji, s čimer želim prikazati uspešnost različnih strategij podjetij, ki so se znašla v razmerah, v katerih je kriza vplivala na njihovo poslovanje.

V teoretičnem delu naloge sem uporabil deskriptivno metodo znanstvenoraziskovalnega dela. Na podlagi temeljitega pregleda obstoječe literature obravnavane tematike sem oblikoval raziskovalna vprašanja naloge. Ugotavljal sem, kako so bila podjetja, ki izvajajo turistično dejavnost preventivno pripravljena na znižanje obsega poslovanja zaradi kriznega obdobja, kako je obdobje pandemije COVID-19 vplivalo na njihovo

pripravljenost na krize, kateri varnostni mehanizmi države za blaženje krize so jim najbolj pomagali pri upravljanju med krizami ter kakšne so bile njihove prednosti ter pomanjkljivosti in pa nenazadnje, ali so med kriznim obdobjem zaznali in izkoristili ponujene priložnosti za inovacije.

Raziskovalna vprašanja sem oblikoval na podlagi pregleda obstoječe literature in jih uporabil tudi pri izdelavi delno strukturiranih intervjujev, ki so mi omogočili pridobitev širše razlage pri odgovorih intervjuvancev na moja vprašanja in sprotno razjasnitev odgovorov. Za analizo pridobljenih podatkov sem uporabil utemeljitveno analizo, ki razvija novo teoretsko razlago procesov. Namen uporabe tovrstne analize je omogočanje boljšega razumevanja tematike na podlagi empiričnih podatkov, pridobljenih z intervjuji. Tako sem tudi podrobneje raziskoval področje kriznega managementa v turizmu. S pridobljenim znanjem sem bolj pripravljen predlagati priporočila za ravnanje in praktične rešitve med spopadanjem podjetij s krizo.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh sklopov. Prvi sklop po uvodu opredeljuje vplive različnih kriznih obdobj na turizem in krizni management v turizmu. Temu sledi opis izbrane destinacije in predstavitev njenih značilnosti, turistične ponudbe in statističnih kazalcev turizma v regiji. Drugi sklop je zgrajen iz empiričnega dela naloge, s katerim sem raziskoval dejanja in mišljenja turističnih ponudnikov med krizami in vsebuje predstavitev z intervjuji pridobljenih podatkov. Navedem še omejitve raziskave in priporočila za nadaljnja raziskovanja, čemur sledi sklep naloge in navedba virov in literature. V prilogi naloge so prikazana vprašanja, uporabljena pri izvedbi intervjujev v raziskovalnem delu naloge.

## **1 KRIZNA OBDOBJA V TURIZMU**

Že v vsakdanjem življenju so prisotna marsikatera tveganja, nič drugače pa ni v turizmu. Z enostavnimi besedami, tveganje pomeni negotovost in potencialne negativne posledice. Z vsako krizo se bolj zavemo pomembnosti krizne pripravljenosti ter pristopa do kriznega managementa. Tveganja izjemno vplivajo na potovalne odločitve turistov, predvsem pri izbiri njihove destinacije. Turistični sektor in predvsem mednarodno povpraševanje v turizmu je med krizami in katastrofami prepoznavno krhko. Vzrok za to krhkost je predvsem, da na turizem vpliva veliko zunanjih dejavnikov, kot so npr. politična nestabilnost, ekonomske razmere, okolje in vreme, kar je priznано tudi s strani različnih organov v turizmu in kot rezultat tega so objavljena številna priporočila, predlogi in orodja kot pomoč turističnemu sektorju pri pripravi in samem odzivanju na krize in katastrofe (Ritchie & Jiang, 2019, str. 7).

Razvoj turizma za številne države predstavlja praktično in razmeroma poceni strategijo, s katero privabljajo neposredne tuje naložbe, na primer s prikazovanjem naravnih območij, znamenitosti in kulturnih dediščin. V zadnjem tisočletju je na razvoj turizma vplivalo veliko število kriz, od dramatičnih terorističnih dejanj do naravnih nesreč, med drugimi

tudi ena bolj vplivnih recesij gospodarstva od poznih dvajsetih let prejšnjega stoletja. Kljub tovrstnim izzivom pa je svetovni turistični sistem vedno ohranjal svoje pretekle uspehe, čeprav v nekaterih primerih v povsem drugačni obliki. Hkrati navidezno naraščanje kriz v obliki gospodarskih in finančnih upadov, politične nestabilnosti ali naravnih nesreč ni posledica dejanskega povečanja takšnih dogodkov, temveč ponazarja okolje, v katerem so svetovna gospodarstva postala vedno bolj integrirana in posledično, ko je prizadeta ena destinacija ali regija, lahko vplivi odmevajo po celotnem sistemu (Visser & Ferreira, 2013, str. 12).

Velik del globalne turistične dejavnosti je torej izjemno ranljiv in občutljiv na nevarnosti v okolju in je bil v zadnjih letih tudi močno prizadet s strani nesreč in kriz. Turizem vključuje interakcije organizacij, ljudi in dogodkov v različnih podsistemih. Kompleksnost tega medsebojno povezanega sistema in relativno zgodnja faza študij o krizah in nesrečah v povezavi s turizmom razkriva tudi pomembnost dialoga med turistično skupnostjo in skupnostjo za raziskovanje tveganj, ki bi lahko bil koristen za izmenjavo znanja o krizah in katastrofah, ki prizadenejo turistični sektor (Aliperti in drugi, 2019, str. 18).

Predvidevanje in priprava na soočanje s krizami, ki jih povzročajo naravne nesreče ali nesreče, povzročene s strani ljudi je pomemben izziv, s katerim se sooča turizem. Ker je sam še posebej dovzeten za negativne posledice kriz, je celoten turistični sektor skoraj nenehno v nevarnosti krize. Na globalno povezan turistični sistem vpliva vrsta različnih kriz, podjetja pa so lahko na njih ustrezno pripravljena in na inovativen način prestrukturirajo svoje poslovanje, da ohranjajo svoje prihodke ter še naprej omogočajo razvoj turizma. V okviru tega poglavja sem pregledal različna krizna obdobja, ki so vplivala na turizem. Podrobneje sem se osredotočil na vplive na turizem s strani nedavne pandemije COVID-19, vojnih razmer, gospodarskih kriz in naravnih nesreč.

### **1.1 Vplivi pandemije COVID-19 na turizem**

V zadnjih letih, ki so bila zaznamovana s strani pandemije COVID-19, se ob vsakršnem pogovoru o turizmu neizbežno omenja tudi vplive, posledice in spremembe v panogi zaradi pandemije. Čeprav se je turizem že srečal tudi s podobnimi primeri hitrega širjenja okužb in razglasitvami pandemij, je izjemno pomembno upoštevati časovni okvir, v katerem se pojavijo ukrepi za zajezitev pandemije. To je pomembno predvsem zato, ker se trženje turizma in možni ukrepi za blaženje krize spreminjajo glede na trenutno stanje in trende v turizmu. Krize zaradi širjenja okužb lahko različno vplivajo na turizem na različnih lokacijah, nedavna pandemija zaradi COVID-19 pa je vsaj do določene mere prizadela turistične dejavnosti marsikatero destinacije.

Pandemija COVID-19 je negativno vplivala na mnoge različne dejavnosti v turizmu, kar je povzročilo več mesečno zaprtje sektorja. Čeprav se že od junija 2020 opazi številna prizadevanja za ponovno odprtje turističnih dejavnosti, se turistični sektor dolgoročno še vedno spopada z vplivi krize in Svetovna turistična organizacija (v nadaljevanju UNWTO)

je priznala turizem kot eno najbolj prizadetih dejavnosti s strani pandemije COVID-19 (Collins-Kreiner & Ram, 2020, str. 2). COVID-19 je izpostavil tudi različne vplive pandemije na izboljšanje prilagodljivosti in inovacij skupnosti v turizmu. Na turizem je pandemija COVID-19 različno vplivala tudi glede na značilnosti turističnega sektorja v destinaciji, kot so poslovno okolje, njihova velikost, lokacija, management in vrsta lastništva (Sigala, 2020, str. 319). Okrevanje po pandemiji predstavlja tudi priložnost krepitev turističnih destinacij, s projekti, usmerjenimi v sodelovanje z okolico, gradnjo odnosov z različnimi deležniki in vključenost skupnosti (Kuščer, Eichelberger & Peters, 2021, str. 3).

Po podatkih Svetovnega potovalnega in turističnega sveta (v nadaljevanju WTTC), ki pripravlja poročila o gospodarskem vplivu turizma, je pred nedavno pandemijo COVID-19 turizem predstavljal eno od vsakih štirih novih delovnih mest po vsem svetu, 333 milijonov delovnih mest, in vključno z njegovimi posrednimi in neposrednimi učinki 10,3 % svetovnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). V novejših letnih poročilih je prikazan padec deleža turizma v svetovnem BDP v letu 2020 na 5,3 %, seveda predvsem zaradi vplivov pandemije. Delež turizma v svetovnem BDP se je nato v letu 2021 povečal na 6,1 %, kar prikazuje učinke različnih strategij okrevanja in obnovitev mnogih dejavnosti. Če pogledamo še specifične podatke za Evropo, je turizem v letu 2019 predstavljal 10,4 % BDP, v letu 2020 pa padel na 5,5 % BDP. Ko so se z letom 2021 začele dejavnosti obnavljati, je turizem kot delež BDP celotne Evrope ponovno narasel na 9,5 % (WTTC, 2022). V Sloveniji je turizem skupno, z neposrednimi in posrednimi učinki turistične potrošnje v letih 2012-2019 predstavljal več kot 8-odstotni delež v celotnem BDP države, nato pa razumljivo zaradi kriznega obdobja koronavirusa v letu 2020 padel na 5,3 % BDP (Statistični urad Republike Slovenije, 2022b). Destinacije, ki so bolj odvisne od mednarodnih trgov bolj občutijo posledice pandemije, prav tako tudi urbane destinacije. Ruralne destinacije in naravna okolja so vsaj v kratkoročnem obdobju bolj privlačne za turiste (OECD, 2020). Raziskave v turizmu prikazujejo okrevanje domačega turizma od posledic COVID-19 že v naslednjem letu, obnova mednarodnega turizma pa predstavlja bolj dolgotrajen proces.

Čeprav je morda nedavna pandemija COVID-19 prinesla nekatere, predvsem kratkoročne koristi za okolje, je pri obnavljanju turističnih dejavnosti po krizi izredno pomembno tudi postavljanje dobrih temeljev za omogočanje trajnostnega razvoja, ki je pomemben za ohranjanje turističnih dejavnosti in možnosti trženja turizma v prihodnosti. Krizno obdobje COVID-19 je povzročilo velik padec statističnih števil v turizmu kot posledico raznovrstnih ukrepov za zaježitev širjenja okužb. Vendar se povpraševanje v turizmu ob lajšanju zaježitvenih ukrepov ponovno viša in ustrezno prilagajanje med krizo predstavlja konkurenčno prednost za podjetja ob ponovnem zaganjanju turističnih dejavnosti.



## 1.2 Vplivi vojnih razmer na turizem

Varnost je ena izmed temeljnih človeških potreb in tudi turizem v današnjem času postaja vse bolj nadzorovan ter pod vplivom različnih varnostnih ukrepov. Pri odločitvah turistov se močno veča pomen varnosti izbrane destinacije, pa tudi varnost poti do destinacije in izbranega prevoznega sredstva (Sass, 2020, str. 880).

Čeprav se morda zdi skrajno neprimerno trditi, da ima lahko od vojnih razmer turizem tudi pozitiven učinek, obstaja zrcalni učinek vojne na turizem. Medtem ko konflikt, zlasti vojna, po navadi preprečuje turizem na območjih, kjer potekajo sovražnosti, precej pogosto to zaganja in spodbuja turizem na območjih, ki so varna pred konflikti (Timothy, Fyall & Prideaux, 2006, str. 2). Dodaten vpliv vojn oziroma vsaj njihovih posledic je, da lahko ustvarijo turistične atrakcije v obliki vojaških dediščin. Razna bojišča, utrdbe, orožja, ipd. postanejo turistične atrakcije in same po sebi privabljajo veliko število obiskovalcev. Turistična atrakcija lahko postane celo aktivno bojevanje (Weaver, 2011, str. 675). Ne glede na spreminjajoča se stališča in moralnosti glede vojn, je malo verjetno, da bodo vojne kdaj popolnoma prenehale. Zato moramo biti sposobni bolje razumeti njihove učinke in odnos s turizmom. Obstajajo sicer očitne razlike med kriznimi obdobji zaradi vojn in drugimi krizami, kot so naravne katastrofe ali pandemije. Na vsako izmed njih pa lahko podjetja vplivajo bodisi s primerno pripravljenostjo ali ustreznim prilagajanjem poslovanja (Butler & Suntikul, 2012, str. 6).

Turizem na območju, kjer potekajo vojne razmere, doživi velike spremembe. Prav tako so ta obdobja lahko izjemno dolga in se je nanje potrebno nenehno prilagajati. Zaradi ustavitve prometa na ozemlja, kjer potekajo sovražnosti, turistične dejavnosti ne prenehajo povsem, ampak se le zmanjša njihov obseg in spremenijo se turistični tokovi. V članku, ki preučuje vplive vojnih konfliktov v Ukrajini na turizem v regiji (Sass, 2020, str. 881), avtor prikazuje podatke o spremembi poteka turističnih tokov proti varnejšim območjem na severozahodu države.

Vojne razmere zagotovo preprečujejo turizem na območjih, kjer potekajo sovraštva in po navadi tudi na območjih sosednjih držav, zaradi globalne povezanosti v turizmu pa lahko posledične politične nestabilnosti vplivajo tudi na druge politično povezane države, ki niso nujno geografsko sorodne. Prav tako lahko opazimo povečanje povpraševanja na območjih, ki so varna pred konflikti. Po podatkih inštituta za ekonomijo in mir je Slovenija sicer izenačena na zadnjem mestu po lestvici vplivov terorizma, vseeno pa lahko vojne razmere tudi drugje posredno vplivajo na turizem. Zaradi resnosti vojnih razmer je turizem v teh časih razumljivo nekoliko zapostavljen, kljub temu pa si lahko s preučevanjem vplivov vojnih razmer in spremljanjem trendov v tovrstnih obdobjih zagotovimo konkurenčno prednost kot turistično usmerjeno podjetje.

### **1.3 Vplivi gospodarskih kriz na turizem**

Finančna kriza predstavlja oteževanje okolja za podjetja, ki težko pridejo do novih virov financiranja. Svojo potrošnjo omejijo tudi gospodinjstva, države se zadolžujejo, na plan prihajajo proračunski primanjkljaji, stopnja inflacije in obrestnih mer pada in s tem povezane države v razvoju upočasnijo rast novih trgov, saj so odvisne prav od tujih investicij in financiranja. Z negativnimi vplivi finančne krize se turizem sooča na globalni ravni. Posledice globalne finančne krize v zgodnjih letih 21. stoletja se odražajo tudi v podatkih slovenskega turizma. Opazen je trend padanja števila tujih gostov, povečuje se število domačih turistov in število prenočitev domačih turistov, zmanjšujeta pa se število in prenočitve tujih turistov (Lazar, 2012, str. 297).

Velika recesija (angl. The Great Recession) je s seboj prinesla velik šok, ki je prizadel celotno svetovno gospodarstvo, začeni leta 2008. Kot posledica recesije svetovnega gospodarstva se je v letu 2009 svetovni BDP na prebivalca zmanjšal za približno 3,4 %. Potovanja turistov v svetu so se zmanjšala za približno 3,8 %, prihodki od turizma pa naj bi se zmanjšali za 9,4 %. Recesija je v mnogih državah trajala več let in to je spodbudilo mnoga raziskovalna dela za analizo dogajanja v turizmu kot celoti, ter posamezne študije primerov (Cellini & Cuccia, 2015, str. 346). Gospodarska kriza v zgodnjem 21. stoletju je imela nedvomno hude posledice na turizem. Zaradi nje je bil opazen upad mednarodnih prihodov turistov in plač delavcev v turizmu. V času težkih gospodarskih razmer, ljudje raje hranijo svoj denar za nujnejše potrebe kot za turistične dejavnosti, kar pojasni upad povpraševanja v turizmu (Pechlaner & Jörg, 2010, str. 27). Čeprav se odziv turistične potrošnje na gospodarska nihanja lahko razlikuje zaradi različnih dejavnikov, mednarodne organizacije in strokovnjaki preučujejo trende v turizmu in skušajo ustvarjati projekcije prihodnosti turističnega povpraševanja. Poleg tega se je kot posledica svetovne gospodarske krize močno razširil domači turizem in različni segmenti turizma, kot so npr. gostovanje pri prijateljih in sorodnikih, neodvisni turisti in večkratni obiskovalci, so pričakovano bolj odporni na posledice krize (Papatheodorou, Rosselló & Xiao, 2010, str. 44).

### **1.4 Vplivi naravnih nesreč na turizem**

Krizno obdobje se lahko pojavi tudi kot posledica naravnih nesreč. Poleg kriz, ki jih do določene mere povzročijo ljudje, so se vedno pojavljale naravne nesreče kot so potresi, poplave, cunamiji, suše, gozdni požari in vročinski valovi. Ti dogodki pomenijo širše tveganje, ki ga je potrebno obvladovati. V zadnjem času so se učinki takih nesreč povečali deloma zaradi poslabšanja učinkov podnebnih sprememb, deloma pa tudi zaradi vse večje kompleksnosti socialnoekoloških sistemov v povezanem in globaliziranem svetu (Rossello, Becken & Santana-Gallego, 2020, str. 7).

Obisk na območju, ki ga je prizadela naravna nesreča, upade zaradi več razlogov. Najbolj neposredno se padec v obisku nanaša na škodo, ki jo nesreča povzroči prizadetemu

območju in preprečuje turistično dejavnost. Na upad turističnih prihodov nato vpliva tudi dojemanje tveganja ljudi, ki se izogibajo regijam, za katere menijo, da niso varne. V povezavi z dojemanjem tveganja se potencialni potniki lahko počutijo tudi neprijetno oziroma imajo etične pomisleke glede potovanja v regijo po naravni katastrofi (Crotts, Kozak & Law, 2007, str. 241). Do določene mere lahko naravne katastrofe tudi spodbujajo turizem na prizadeta območja. Turizem prizadetih območij lahko razdelimo na tri obdobja: 1) obdobje takoj po katastrofi; kjer so tveganja za ponovne nesreče visoka (npr. popotresni sunki), 2) v daljšem obdobju po katastrofi, kjer so še vedno prisotna tveganja, le v manjšem obsegu, manjša je pa tudi možnost opazovanja neposrednih učinkov nesreče in 3) katastrofe v daljni preteklosti, kjer obiskovalci območja naravne nesreče raziskujejo pretekle dogodke na svetu. Iz nedavnih raziskav je razvidno, da so prihodi na tovrstna območja najbolj intenzivni v prvih dveh letih po pojavu katastrofe, nato pa se močno zmanjšajo (Rucínska, 2016, str. 3).

Raznovrstne krize v turizmu predstavljajo kompleksen problem, ki prinaša spremembe in negotovosti ter predstavlja velike izzive tako za ponudbo kot povpraševanje. Kljub temu, da tudi države z namenom blaženja krize ukrepajo na različne načine, je seveda nekolikšno zmanjšanje turistične potrošnje v kriznem obdobju pričakovano. Ker na turizem vpliva vrsta različnih kriz, je naslednje poglavje namenjeno teoretičnem pregledu kriznega managementa v turizmu.

## **2 KRIZNI MANAGEMENT V TURIZMU**

Vsakdo je že mnogokrat spoznal posledice različnih kriz in vedno znova hkrati spoznamo tudi, kako se lahko te še poslabšajo z neprimernim kriznim managementom. Za karseda uspešno pripravljenost in preventivo pred hujšimi posledicami različnih kriz je tako pravi pristop do kriznega managementa ključnega pomena za praktično vsa podjetja in posameznike. Dogodki, ki bi jih uvrstili med krize lahko privedejo do visoke stopnje negotovosti in potrebujejo hitre, učinkovite strategije, da lahko poslovanje v turizmu ustrezno odgovori in si opomore po negativnih posledicah. Dandanes se strategije razlikujejo tudi zato, ker se v poslovanje mnogokrat vpletajo tudi države, ki z različnimi politikami omogočajo gospodarstvu prebroditi hujša obdobja krize.

Kriza je sinonim za dogodek, ki poruši predhodno stanje delovanja. Gre za resen dogodek, ki ima lahko številne vzroke, vključno z naravnimi, političnimi, finančnimi in tehničnimi. Ne glede na vzrok, obstaja razširjeno pričakovanje, da se bo situacija po sprejetju ustreznih ukrepov vrnila v normalno stanje, z obnovitvijo prejšnjih načinov sodelovanja. Vendar je vse bolj očitno, da po resni krizi nastanejo novi načini poslovnih odnosov, ki se uveljavijo kot nova normalnost (Laws, Prideaux & Chon, 2007, str. 7). V članku o modelih kriznega managementa sta (Pearson & Mitroff, 1993, str. 53) predlagala okvir za krizni management, ki je ponudil zaporedno kategorizacijo dogodkov. Preučila sta organizacijske odzive na različne vrste kriz in opredelila pet faz, skozi katere gre večina kriz. Te so:

- a) prepoznavanje zgodnjih opozorilnih signalov,
- b) priprava na in preprečevanje negativnih vplivov krize,
- c) omejitev škode,
- d) obnova poslovanja in
- e) organizacijsko učenje.

Zaradi različnih dolžin in učinkov kriz je težko uspešno prepoznati le en učinkovit model za management med krizo. S preučevanjem predhodnih kriz se v literaturi kriznega managementa pojavi veliko orodij, debat in idej, ki ponujajo nove pristope k razumevanju različnih komponent kriz in obvladovanju katastrofalnih učinkov, povzročenih s strani krize (Todman-Lewis, 2017, str. 26).

Potrebna bi bila vzpostavitev merilnega standarda za oceno uspešnosti kriznega upravljanja deležnikov v turizmu, saj so vplivi kriznih obdobij na gospodarstvo v 21. stoletju bistveno bolj izraziti in še posebej turistični sektor se redno sooča z drastičnimi vplivi tako na turiste kot na destinacije (Pennington-Gray, 2018, str. 137). Razumeti moramo, da se za razliko od obvladovanja krize s preventivnimi ukrepi ukvarjamo neprestano in nikoli niso zaključeni. S kriznim managementom odgovorimo na vprašanje kaj narediti, ko pride do krize in kako se na morebitne krizne situacije kar najbolje pripravimo. V turizmu je zato krizni management ključnega pomena in z dobrim managementom lahko karseda olajšamo nepredvidljive dejavnike, s katerimi se soočamo zaradi nastale krize. Pomembno je načrtovati, preizkušati in izpopolnjevati krizni management pravzaprav takrat, ko ga ne potrebujemo, z namenom, da bo optimalno deloval, če ga bomo potrebovali (Alič & Cvikl, 2011, str. 63).

Za uspešen management med raznovrstnimi kriznimi obdobji ne moremo prezreti tudi pomembnosti sodelovanja različnih deležnikov, med katerimi ima vsak svojevrstne motivacije za sodelovanje pri upravljanju s posledicami kriznega obdobja. Večina raziskav 21. stoletja izpostavlja strategije za okrevanje posamičnega turističnega podjetja/organizacije ali ene same destinacije, kjer bi morala sicer poudarjati sodelovanje različnih deležnikov za obvladovanje nesreč. Poleg tega se študije na področju turizma osredotočajo na trajnostni razvoj in načrtovanje turizma v normalnih razmerah, namesto managementa med ekstremnimi dogodki, kot so naravne katastrofe in nesreče. Mnogi poudarjajo pomen številnih skupin, ki sodelujejo pri premagovanju ovir med krizami, z razpravo o kritičnih virih in odnosih z zunanjimi zainteresiranimi stranmi, vendar je opazno očitno pomanjkanje empiričnih podatkov. To je nekoliko presenetljivo, glede na pomen sodelovanja za učinkovito obnovo po nesrečah v turizmu. Pri razmerjih med različnimi deležniki je med pomembnejšimi dejavnostmi prav dosledna in natančna delitev informacij (Jiang & Ritchie, 2017, str. 6).

Na temo kriznega managementa je raziskav, tako za turistični sektor kot druge, kar nekaj, moramo pa razumeti, da se dinamika trga spreminja in marsikatera kriza lahko na drugačen način vpliva na poslovanje. To je razvidno tudi iz nedavne pandemije COVID-19, katere

učinki na turizem so težko primerljivi s prejšnjimi krizami. Turistični sektor je še posebej ranljiv, ko gre za vplive katastrof tudi zaradi močne odvisnosti od naravnih virov. Za uspešnost strategije, ko gre za upravljanje med krizami, so potrebni tako preventivni ukrepi za preprečevanje negativnih kriznih vplivov, kot skrbno premišljeni ukrepi med obvladovanjem posledic krize. To poglavje je zato razdeljeno na tri faze, ki se pojavijo med vsako krizo in sicer: preventivna pripravljenost na krize, soočanje s krizami in okrevanje po krizi. Dodatno podpoglavje je namenjeno še spodbudam in pomočem, ki so na voljo turističnem sektorju in lahko z ustrezno implementacijo olajšajo negativne posledice kriz.

## **2.1 Pripravljenost na krizno obdobje**

Pripravljenost na krize je definirana kot zmožnost okolja, da predvidi in naslavlja potencialne posledice kriz z zavestnim prepoznavanjem trendov in proaktivno pripravljenostjo na njihov pojav (Leta & Chan, 2021, str. 5). Kot je razvidno tudi iz preteklih primerov kriznih obdobj, globalizacija turističnih dejavnosti in dejstvo, da je svet vedno bolj globalno povezan, pomeni novo realnost za turistične sektorje, kjer lahko krize na eni lokaciji vplivajo na turizem na širšem območju ali po svetu. Vendar je posledice takih incidentov možno ublažiti, če so deležniki v turizmu ustrezno pripravljeni na soočanje z njimi (Zissis & Christos, 2008, str. 68).

Podjetja v turizmu se soočajo s široko grožnjo svoji stabilnosti in življenjski dobi, z načrtovanjem v obdobjih pred krizo pa lahko načrtujejo spopadanje z izzivi, s katerimi bi se lahko soočili v primeru nove krize ali katastrofe večjega obsega (Venkatesh, 2009, str. 66). Zaradi vse večjega turističnega povpraševanja in ponudbe, ki je ključnega pomena za številna gospodarstva, so različni kraji po svetu vedno bolj vezani na celoten turistični sistem in z njim povezana naravna, kulturna, gospodarska in politična okolja. Pripravljenost na krize pa vključuje več kot le načrtovanje in sicer organizacije morajo ovrednotiti svojo izpostavljenost vplivom krize in razviti strateške, taktične in komunikacijske načrte. Posamezniki na vodilnih položajih morajo redno revidirati načrte in nenehno pridobivati veščine kriznega managementa (Tony, 2006, str. 33).

V turističnem sektorju je dodatno izpostavljena pomembnost pripravljenosti podjetij na krize, predvsem zaradi izjemnega pomena globalne povezanosti podjetij v njem, kar pomeni, da lahko tudi krizno obdobje na drugi strani sveta močno vpliva na naše poslovanje. Da bi turistična dejavnost še naprej uspevala, je potrebno razmišljati o nepredvidljivosti kriz, odpreti možnosti za nove, inovativne ideje, se hitro odzivati, ko se pojavijo priložnosti ter biti pripravljen na vrsto različnih možnih prihodnosti. Hitro spreminjajoče se okolje postavlja kritična vprašanja za celotno turistično dejavnost, njen uspeh pa je odvisen od tega, kako jim bo uspela odgovoriti (Pechlaner & Jörg, 2010, str. 28). Podjetjem velik izziv predstavlja doseganje ustrezne krizne pripravljenosti in uporabljanje mehanizmov krizne preventive, ki so lahko celo bolj pomembni od samih

mehanizmov kriznega managementa (Vidic, 2008, str. 2). Ustrezna pripravljenost pomeni tudi možnost hitrega odzivanja, ki je lahko ključnega pomena pri soočanju s krizami.

## **2.2 Soočanje s krizo**

Ker krize turizmu predstavljajo kompleksen problem z veliko spremembami ter nobena kriza ni enaka prejšnji, mora biti krizni management skrbno premišljen za omogočanje učinkovitega managementa pri soočanju s tovrstnimi obdobji. Krize predstavljajo velik izziv tako za ponudbo kot povpraševanje in oboje bi morali regulirati na način, ki bi omogočal spopadanje turistične dejavnosti z resnimi negativnimi posledicami krize. V primerih soočanja s krizo imajo inherentno prednost uporabniki kreativnosti in inovativnosti, saj prav to odraža bistvo fleksibilnega mišljenja in ravnanja (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021, str. 50). Med hujšimi negativnimi vplivi raznovrstnih kriz je izpad prihodkov zaradi zmanjšanja povpraševanja po turističnih dejavnostih in nizke zasedenosti turističnih kapacitet, posledično pa to pomeni tudi padec tako cen kot prihodkov delavcev v turizmu (Leta & Chan, 2021, str. 6).

V praksi se pri kriznem managementu, odvisno od obravnavanega področja, uporabljajo različni modeli in metodologije uvedbe, vzpostavitve in vzdrževanja določenega sistema. Za dobro izbiro in uporabo določenega pristopa je temeljna predpostavka razumevanje njegovega pomena, mehanizmov in načel. Krizni management, posebej v Sloveniji, nima dovolj natančno opredeljenih razsežnosti, vzrokov in posledic kriz in zato je uporabnost modelov velikokrat omejena, saj so lahko uspešni samo delno in le v določenih situacijah. Nekateri krizni management obravnavajo le z ekonomsko poslovnega vidika in manj raziskovalne pozornosti namenijo kriznemu managementu z vidika obvladovanja različnih izrednih dogodkov v gospodarskih družbah, ki lahko povzročijo prekinitve poslovanja, žrtve, materialno in nematerialno škodo in podobno (Vidic, 2008, str. 2).

V članku, ki obravnava turizem v Aziji med izbruhom virusa SARS (McKercher & Chon, 2004) ugotavljata, da so bili za velik izpad turizma v regiji odgovorni tudi neusklajeni odzivi držav na zaznane grožnje krize, zaradi česar izpostavljata pomen usklajevanja mednarodnih odzivov. Slabo koordinirani ukrepi, čeprav dobronamerni, imajo lahko negativen vpliv na turistične tokove in globlje oškodujejo turizem v regiji, ki se sooča s krizo. Med samim soočanjem s krizami je potrebno poudariti tudi korektno komunikacijo in odnose z javnostjo, s čimer lahko do določene mere omejimo škodo, povzročeno s strani krize. Krizno komuniciranje se spopada predvsem s pravilnim in doslednim zagotavljanjem informacij javnosti in krepitevjo podobe organizacije ali sektorja, ki se spopada s krizo (Ritchie, Dorrell, & Miller, 2004, str. 8).

## **2.3 Okrevanje po krizi**

Ne glede na to, ali je bil to COVID-19, SARS ali drugi dogodki, ki so pripeljali turistično industrijo do krize (Chuo, 2007, str. 91) ugotavlja, da je v po-kriznem obdobju ključno, da marketinški managerji spremljajo odločitve strank in se na podlagi tega naučijo dragocenih

lekcij ter razvijejo učinkovito strategijo za nadaljevanje poslovanja in tudi za krize v prihodnosti. S preučevanjem zdravstvenih kriz, vojnih razmer in finančno-gospodarskih kriz je bilo predlaganih veliko ukrepov s strani znanstvenikov, ki so analizirali managerske strategije v obdobju po krizi in to izpostavlja pomembnost preučevanja podobnosti med krizami ter ustreznega ukrepanja glede na naučeno ter na časovni okvir v aktualni krizi. V fazi okrevanja po krizah je pomembna tudi gradnja odpornosti na prihodnje krize, ki se nanaša na sposobnost podjetja za ocenjevanje, prilagajanje, inoviranje in premagovanje motenj, ki jih povzročijo krizno obdobje in omogoča blažitev potencialnih negativnih posledic v prihodnosti (Leta & Chan, 2021, str. 7).

UNWTO je pripravil tudi strategijo okrevanja po pandemiji COVID-19, ki se fokusira predvsem na trajnost. Zgodovinski dogovor med svetovnimi voditelji Združenih narodov leta 2015 o univerzalni agendi (2030 Agenda for Sustainable Development and the Sustainable Development Goals – SDGs), promovira in zavezuje države k odgovornemu razpolaganju virov, trajnosti in univerzalno dostopnem turizmu, usmerjenim v doseganje ciljev univerzalne agende za trajnostni razvoj (UNWTO, 2022). S ponovnim zagonom turističnega sektorja si prizanašajo vzpostavitev dobrih temeljev, ki omogočajo trajnostni razvoj. Agenda vsebuje kar 17 ciljev trajnostnega razvoja in svetu ponuja novo usmeritev, kjer ima tudi turizem veliko vlogo pri zagotavljanju trajnostnih rešitev za ljudi, planet, blaginjo in mir. Turizem ima potencial neposredno in posredno prispevati k vsem ciljem, zlasti pa je vključen pri ciljeh 8, 12 in 14, ki vključujejo trajnostno gospodarsko rast, trajnostno potrošnjo in proizvodnjo ter trajnostno rabo oceanov in morskih virov (UNWTO, 2022).

Rast turizma je neizogiben pojav in tako države kot destinacije bodo morale učinkovito obvladovati to rast in učinkoviteje uporabljati sredstva, ki so jim na voljo. V tem pogledu imajo veliko prednost bolj razvite države, ki posameznikom omogočajo boljše ukrepanje v namen trajnostnega razvoja. Splošna alternativa, ko so ogroženi življenjski slog, kultura in naravno okolje destinacije je osredotočanje na kakovost pred količino. O vplivih turizma obstaja obsežna in rastoča baza znanja, ki je uporabna pri uvedbi sprememb znotraj podjetja za zagotavljanje trajnosti (Harris, Griffin, & Williams, 2002, str. 4). S primernim ukrepanjem v turizmu pa lahko tudi med krizami zagotovimo omogočanje trajnostnega razvoja. Pandemija COVID-19 je povzročila ponovne razmisleke na področju turizma v smeri bolj trajnostnih in odgovornih rešitev. Ponoven zagon dejavnosti pa predstavlja priložnost za drugačno ponudbo v turizmu v prihodnosti, ki temelji na trajnosti (Kuščer, Eichelberger, & Peters, 2021, str. 9). Današnji razvoj turizma se ne prilagaja več množičnemu razvoju turizma, ampak pri razvoju skrbno ocenjuje zmožnosti naravnega in kulturnega okolja ter upošteva ohranjanje blaginje lokalnih skupnosti. Uspešen trajnostni razvoj v turizmu je mogoč, če stopnja izkoriščenosti različnih virov ne presega regeneracijske sposobnosti teh virov (Suniashta, Made, & Bagiada, 2018, str. 249).

Turizem lahko z različnimi ukrepi občutno vpliva na trajnost in je velikokrat tudi sam odvisen od učinkovite rabe naravnih virov, ki jo zagotavlja trajnostna naravnost

dejavnosti. Poleg tega lahko pričakovano zmanjšanje obsega poslovanja med kriznim obdobjem pripelje do priložnosti preoblikovanja poslovanja na način, ki omogoča vzpostavitev temeljev za trajnostni razvoj.

## **2.4 Spodbude in pomoči**

Med kriznimi obdobji se v posameznih državah dodelijo pomoči oziroma spodbude, ki so običajno vezane na neko skupino organizacij, za pridobitev pa morajo posamezne organizacije dosegati določene pogoje. Te spodbude pomenijo izdatke in zmanjšane prejemke države oziroma občine, ki koristijo prejemniku z zagotavljanjem prednosti pred konkurenti. Razni programi se financirajo neposredno iz proračuna, v upanju da se prejemnik loti vrste poslovanja, ki se ga sicer ne bi. Pri državni pomoči v obliki sredstev gre večinoma za opredmetena osnovna sredstva, medtem ko je državna pomoč, ki je povezana s prihodki, po navadi v obliki nevračljivega posojila in je nevračljiva obveznost vladi. Za opredelitev meril, ki jih mora podjetje dosegati za možnost državne pomoči, se pojavljajo različni pogoji, ki so določeni glede na situacijo z upoštevanjem evropskih in slovenskih zakonov (Fišer, 2021, str. 4).

Evropska Unija (v nadaljevanju EU) je v odziv na krizo zaradi COVID-19 sprejela različne ukrepe, ki so usmerjeni tudi v pomoč podjetjem in delavcem v panogi turizma. Med drugim je EU pripravila naložbeno pobudo, v celoti izkoristila prožnost fiskalnih pravil EU in spremenila svoja pravila o državni pomoči. S posodobitvijo smernic za zaščito potnikov in direktivo o paketnih potovanjih je zaščitila popotnike in dopustnike. Poleg tega je z mehanizmom EU za civilno zaščito pomagala več deset tisoč državljanom Unije, ki so ostali ujeti v tujini. Ukrepi EU za pomoč turizmu dopolnjujejo in krepijo ukrepe držav članic. Ob ponovnem zaganjanju turističnih dejavnosti je Evropska komisija objavila tudi smernice in priporočila glede turizma in prometa, z namenom postopnega sproščanja omejitev potovanj v evropskih državah. S tem si je prizadevala ponovno vzpostaviti prevozne storitve in odpreti turistična podjetja. Za zmanjšanje negotovosti potnikov in podjetij, ki izvirajo iz širokega razpona različnih nacionalnih predpisov, je Evropska komisija predlagala uskladitev ukrepov v EU. Predlog komisije za koordiniranje omejitev potovanj je parlament tudi podprl in pozval k uskladitvi zdravstvenih ocen in drugih ukrepov (Evropski parlament, 2020).

V primeru turističnih bonov, ki jih je slovenska vlada izdala v času pandemije COVID-19, sofinanciranje s strani države prinaša številne socialno-ekonomske koristi za vse deležnike, ki so vključeni v sistem. Njihov osnovni namen je spodbujanje domačega turizma in s tem pomoč turističnem gospodarstvu pri blaženju posledic gospodarske škode in ponovnem zagonu dejavnosti (Gabruč, 2022, str. 44). V Sloveniji je država s turističnimi boni v veliki meri pomagala mnogim podjetjem, ki so tako lažje preživela krizna obdobja in nadaljevala s poslovanjem. Poleg turističnih bonov so različnim posameznikom, ki dosegajo določene pogoje, dodelili finančne pomoči v obliki znižanja prispevkov za socialno varnost in nadomestil za pokojninsko zavarovanje. Po podatkih na spletnih straneh Ministrstva za



gospodarstvo RS so razvidni tudi mnogi javni razpisi, namenjeni sofinanciranju različnih projektov v turizmu (Ministrstvo za Gospodarski razvoj in Tehnologijo, 2022).

Turizem je dodal temeljno podporo dohodku mnogim državam po vsem svetu in ima veliko vlogo pri globalnem ekonomskem razvoju. Ker turizem državam predstavlja vir dobička in za mnoge tudi precej velik delež BDP, med kriznimi obdobji namenijo veliko pozornosti spodbudam turističnemu sektorju, s čimer jim omogočajo lažje upravljanje in blažitev negativnih učinkov krize. Vir spodbud in pomoči je lahko tudi EU, njen interes je hitro okrevanje in ponoven zagon turizma po nastalem stanju zaradi kriznih učinkov. Za turistične ponudnike je seznanjenost z možnostmi za različne pomoči med krizo izjemnega pomena, saj si s tem zagotovijo uspešnost delovanja med krizo oziroma obnovitev dejavnosti po njej. Obnovitev turističnih dejavnosti pa lahko s premišljenim prestrukturiranjem delovanja hkrati gradi tudi na odpornosti turističnih destinacij na krize.

### **3 PREDSTAVITEV TURISTIČNE DESTINACIJE KOPER**

Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi destinacije Koper, ki je moja izbrana destinacija za opravljanje empiričnega dela naloge.

#### **3.1 Opis destinacije**

Destinacija Koper se nahaja na jugozahodnem delu Slovenije, v regiji Mediteranske & Kraške Slovenije. V regiji je Koper, skupaj s Portorožem, Piranom, Ankaranom, Krasom, Brdami, Novo Gorico, Vipavo in Izolo med pomembnejšimi turističnimi destinacijami Slovenije. Omenjena regija združuje čudesa kraškega sveta in okus tradicionalne morske soli. V obalnih mestih je razvita pestra turistična ponudba, istrsko podeželje pa je vir izvirne kulinarike z doma pridelanim oljčnim oljem. Brda in Vipavska dolina ponujata pestro izbiro domačih vin, Kras pa se lahko pohvali z izjemnimi podzemnimi jamami, ki so med najbolj obiskanimi v Evropi. Od tod izvirajo tudi sloviti beli konji lipicanci. V regiji se v nedavnih časih velikih sprememb v turizmu, tako kot po celotni Sloveniji, opazijo tudi prizadevanja za večjo trajnost slovenskega turizma (Slovenska turistična organizacija, 2022).

Koper je največje mesto slovenske Istre z bogato zgodovino. V njem prebiva približno polovica prebivalcev Mestne občine Koper, tam se nahaja tudi edino slovensko pristanišče ter ena od slovenskih univerz. Njegova bogata zgodovina se je začela pisati že v srednji bronasti dobi, na račun katere je Koper tudi član Združenja zgodovinskih mest Slovenije. S svojo lokacijo, zeleno okolico, sodobno infrastrukturo in ugodnim podnebjem nudi idealne pogoje za organizacijo dogodkov in ponuja dobre možnosti za razvoj turističnih dejavnosti (Visit Koper, 2022a).

Zaradi pristanišča, ki letno omogoča obisk velikega števila mednarodnih turistov, se ponudba v določeni meri naslanja tudi na prispelle popotnike. V času sezone križarjenja Koper dobi veliko priložnosti za predstavitev in trženje svoje ponudbe. Konkurenčna

prednost destinacije torej izhaja prav iz geografske lege, saj je Koper slovensko obalno mesto z najbolj razvitim pristaniščem, ki mu omogoča hitro rast mednarodnega turizma. Približno 52.770 prebivalcev Kopra (Statistični Urad Republike Slovenije, 2022a), pa predstavlja možnost trženja turistične ponudbe tudi domačinom. Kot turistična destinacija je privlačen tudi za preostale prebivalce Slovenije, ki si želijo oddiha na slovenski obali.

### **3.2 Turistična ponudba**

Turizem ima v Mestni občini Koper dolgo in bogato tradicijo. Prav zaradi bogate zgodovine je sposoben ponujati številna doživetja, dogodke in znamenitosti. Destinacijo zaznamuje preplet srednjeveškega mesta in zelenega podeželja, na številne prireditve pa vabi tudi Istrska kulinarika. V največji meri so se v mestu ohranili ostanki beneške kulture, ki je bila prisotna, ko je to območje doživljalo gospodarski in kulturni razcvet. S svojim bogatim podeželjem ponuja tudi različne možnosti nastanitev kot so klasične hotelske sobe, hostli, apartmaji ter turistične kmetije in kampi. Ima tudi pestro kulturno bogastvo, ki ga trži v obliki muzejev, galerij, gledališča in drugih kulturnih ustanov. Dobro je razvit tudi gastronomski turizem, saj lahko v Kopru poleg vinskih kleti najdemo številne gostilne in restavracije, ki gostom ponujajo istrske dobrote. Koper je tudi pomembna točka na svetovnem pomorskem potniškem zemljevidu, saj se od leta 2004 uveljavlja kot pristanišče za potniške ladje. Od skromnih začetkov, v zadnjih letih mesto letno obiše od 60 do 80 ladij s skupaj približno sto tisoč potniki. Prednost Koprskega potniškega terminala je zagotovo, da se nahaja tik ob mestnem jedru, zato je ob prihodu potniških ladij v mestu zelo živahno (Visit Koper, 2022a).

Ohranjeno beneško kulturo, ki je bila na tem območju prisotna kar petsto let, Koper izkorišča za prikazovanje številnih znamenitosti. Slikovita Pretorska palača je bila nekdaj sedež mestnih vladarjev, danes pa je protokolarni objekt in mestna hiša. Velja za eno najiminenitnejših koprskih palač in obiskovalce očara s svojo elegantno podobo in bogato zgodovino. Zapira južno stran osrednjega mestnega trga – Titovega trga. Zgrajena je bila že v 13. stoletju, današnja podoba poznega gotsko-renesančnega sloga in beneške gotike pa je dobila sredi 15. stoletja. Velja za eno izmed najbolj priljubljenih znamenitosti obiskovalcev mesta in je tudi prejemnik certifikata odličnosti s strani Tripadvisor-ja in drugih pomembnih priznanj. Na drugi strani trga je 54 metrov visok koprski zvonik oziroma mestni stolp, v katerem je tudi najstarejši delujoči zvon v Sloveniji – zvon sv. Nazarija. Rekonstruiran v 15. stoletju današnja podoba dobi leta 1664 in predstavlja utrjeno obrambno točko, danes pa omogoča lep razgled po mestu in okolici, hkrati pa s svojo višino deluje kot markacija mestnega središča. Taverna Koper ali Skladišče Sv. Marka je skladišče soli, ki je bilo postavljeno v 17. stoletju ob mestnem obzidju. Danes je Taverna priljubljeno prizorišče različnih prireditev. Ena izmed pomembnejših znamenitosti Kopra so zagotovo tudi vrata Muda, ki so danes od nekdanjih dvanajstih vrat zunanjega zidu edina ohranjena mestna vrata. Zgrajena leta 1516 v renesančnem slogu posnemajo antični slavolok, med okrasjem pa izstopa mestni grb – sonce. V času pred krčenjem solin, ko je bil Koper še otok, je bil pred vrati tudi most, ki je otok povezoval s kopnim. Ob

vratih je ohranjen tudi del nekdanjega obzidja. Na danes Prešernovem trgu ob vratih Muda se nahaja tudi največji mestni vodnjak Da Ponte, ki je prvič omenjen že leta 1423, današnjo podobo pa je dobil pri rekonstrukciji leta 1666 (Visit Koper, 2022b).

Naštete znamenitosti predstavljajo le del bogate kulturne zgodovine mesta, ki v današnjem času na mnoge načine razvija turizem in ponuja obiskovalcem raznovrstna doživetja. Z imenitno geografsko lego je tudi dom številnim turističnim ponudnikom z raznovrstno ponudbo, od kulturnih ustanov, gastronomije in športnih aktivnosti do številnih nastanitvenih objektov in turističnih kmetij.

### **3.3 Statistični kazalci turizma v regiji**

Po deležu ustvarjenih prenočitev po vrstah občin v Sloveniji so v letu 2019 prevladovalе gorske občine (29,4 %), sledile so jim zdraviliške (21,8 %) in nato obmorske (19,1 %). V letu 2020 so bile po deležu ustvarjenih prenočitev ponovno na prvem mestu gorske občine (31 %), nato obmorske (24 %) in na tretjem mestu zdraviliške (24 %) (Statistični urad Republike Slovenije, 2022b). Delež ustvarjenih prenočitev se je v obmorskih občinah v primerjavi z ostalimi vrstami občin tako leta 2020 ob začetku pandemije COVID-19 povečal za 4,89 odstotne točke. Omenjene vrste občin so opazile povečanje v deležu prenočitev, kar ponazarja večjo odpornost na krize v primerjavi z bolj urbanimi občinami. Kljub temu, da se je delež prenočitev v obmorskih občinah povečal, pa so vseeno zabeležili upad prenočitev turistov s pojavom kriznega obdobja zaradi pandemije.

V Sloveniji so obmorske občine v letu 2019 skupaj zabeležile 3,01 milijona prenočitev turistov, leta 2020 pa je ta številka zaradi ukrepov pandemije COVID-19 upadla na 2,22 milijona. Med soočanjem s spremembami zaradi krize so se turistične dejavnosti ponovno zaganjale in število prenočitev turistov v letu 2021 je ponovno naraslo na 2,67 milijona. Velike spremembe so opazne pri deležu prihodov domačih turistov v primerjavi s prihodi tujih turistov, ki je v letu 2019 znašal 36,13 %, leta 2020 pa je ta delež narasel na 70 %. Tudi v letu 2021 je delež prihodov domačih turistov zrasel še na 75,85 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2022b), kar ponazarja dolgotrajno spopadanje turističnega sektorja s krizo zaradi pandemije in spremembe v povpraševanju.

V Kopru kot turistični destinaciji so kazalniki turizma na letni ravni po mesecih zelo različni zaradi odvisnosti od sezonskega turizma. Zaradi vplivov pandemije COVID-19 so vidne tudi spremembe pri obsegu turističnih dejavnosti na letni ravni. Ker je bil v destinaciji pred pandemijo opazen rastoč mednarodni turizem na račun potniškega terminala v mestu, je na tamkajšnje turistične dejavnosti z različnimi restrikcijami potovanja močno vplivala tudi nedavna pandemija COVID-19.

V občini Koper je bilo meseca junija leta 2019 zabeleženih prihodov turistov 11.032, prenočitev pa 27.392. Junija leta 2020 so prihodi in prenočitve upadle na 6.571 in 15.945, kar je odraz razglasitve pandemije COVID-19. V letu 2021 je v istem mesecu zabeleženih 11.218 prihodov in 28.409 prenočitev (Statistični Urad Republike Slovenije, 2022a).

Omejitve potovanj zaradi pandemije COVID-19 so močno prizadele prav vsako turistično destinacijo in tudi Koper iz tega ni bil izvzet. Po velikem upadu turizma med prvim soočanjem s pandemijo je tudi v Kopru vidno obnavljanje turističnih dejavnosti, pri tem pa lahko pričakujemo dolgotrajne spremembe v turizmu zaradi krize COVID-19.

## **4 ANALIZA KRIZNE PRIPRAVLJENOSTI TURISTIČNIH PONUDNIKOV V IZBRANI DESTINACIJI**

To poglavje predstavlja izvedbo raziskovalnega dela zaključne strokovne naloge. V njem so prikazani problematika, namen in cilji raziskave, čemur sledi razlaga empirične raziskave naloge. Predstavljeni so metodologija zbiranja empiričnih podatkov, raziskovalna vprašanja naloge in analiza rezultatov raziskave. Na koncu podam še omejitve raziskave in priporočila za nadaljnja raziskovanja.

### **4.1 Problematika, namen in cilji raziskave**

Turizem kot svetovni družbeni pojav vpliva na vse dele gospodarstva in je ena izmed glavnih gospodarskih dejavnosti, ki imajo ekonomske učinke na širok del prebivalstva. Prav zaradi izjemne pomembnosti turističnih dejavnosti za mnoge kraje je učinkovita pripravljenost na nepričakovana krizna obdobja ključnega pomena. V nalogi sem podrobneje raziskoval pripravljenost na krize podjetij, ki se nahajajo v slovenskem obmorskem mestu Koper in njegovem podeželju ter izvajajo eno izmed turističnih dejavnosti.

Pri opravljanju raziskave sem z analiziranjem podatkov ugotavljal, kako je nedavna kriza zaradi COVID-19, ki je pretresla velik del turističnih dejavnosti po celem svetu, vplivala na pripravljenost na krize podjetij v turistični destinaciji Koper. Hkrati so me zanimali vplivi različnih kriznih ukrepov turističnih ponudnikov v Kopru in pa njihovo razumevanje kriznega managementa. Raziskoval sem tudi učinke državnih in evropskih spodbud za podjetja v turističnem sektorju. Del raziskave je namenjen tudi trajnostni naravnosti in inovacijam, ki so posebej v kriznih razmerah tesno povezani s turistično dejavnostjo. Cilj raziskave je prikazati poglede turističnih ponudnikov v povezavi s krizami, ki vplivajo na njihovo poslovanje. Cilj analize podatkov, pridobljenih z intervjuji, pa je iskanje odgovorov na raziskovalna vprašanja naloge.

### **4.2 Empirična raziskava**

Raziskovalne metode naloge temeljijo na kvalitativnem pristopu, saj je o managementu med kriznimi obdobji zaznati pomanjkanje informacij študij in raziskav, v primerjavi z vodenjem podjetja izven kriznih obdobji (Sigala, 2020, str. 313). Kvalitativne metode se uporabljajo za zbiranje podatkov o dejavnostih, dogodkih in vedenjih ter z njimi skušamo razumeti dejanja, probleme in procese v izbranem socialnem kontekstu (Bregar & Radovan, 2010).

Za pridobivanje empiričnih podatkov sem uporabil delno strukturirane intervjuje, kar mi je omogočalo nekaj fleksibilnosti pri njihovi izvedbi in pridobivanju podatkov, relevantnih za mojo zaključno strokovno nalogo. Pri tovrstnih intervjujih vnaprej zasnovana vprašanja in tema pogovora služita kot opomnik pri izvedbi, formulacija in zaporedje vprašanj pa sta določena med samo izvedbo (Phillmore & Goodson, 2004, str. 222). Pri izvedbi intervjujev sem tako lažje postavljaj podvprašanja in dobil širše razlage odgovorov, relevantnih za mojo nalogo. Vnaprej pripravljena vprašanja za intervjuje sem sestavil s pomočjo pregleda različne literature o kriznem managementu turističnih ponudnikov in so prikazana v prilogi naloge.

V namen raziskave sem intervjuje opravil s turističnimi ponudniki v Kopru, ki izvajajo raznovrstne turistične dejavnosti in sicer s turističnimi agencijami, gostinskimi ponudniki, turističnimi kmetijami, ponudniki nastanitev in turističnimi vodniki. Čeprav ima vsak od njih svojevrstne poglede na različne učinke krize, skupaj sestavljajo turistično ponudbo destinacije, zato sem z raziskavo vseeno pridobil vpogled v delovanje turističnih ponudnikov med krizo. Z intervjuvanjem sem želel tudi spodbujati diskurz o kriznem managementu v turizmu. V nalogi sem iskal podobnosti in razlike med njimi ter tako poskušal ponuditi uporabne informacije za celoten turistični sektor.

Za analizo podatkov sem uporabil utemeljitveno analizo, ki razvija novo teoretsko razlago procesov. Utemeljitevno analizo sta v svoji raziskavi z naslovom »*Awareness of dying*« najprej opredelila (Glasser & Strauss, 1965), nato pa je bila modificirana s strani več različnih avtorjev. Uporablja se v mnogih kvalitativnih raziskavah in omogoča razvijanje razlagalne teorije iz zbranih empiričnih podatkov. Prizadeva si odkriti ali zgraditi teorijo iz sistematično zbranih podatkov, pridobljenih in analiziranih s konstantnim primerjanjem podatkov (Oktay, 2012, str. 70). Utemeljitevna analiza omogoča identifikacijo odnosov, poudarja razlike v obstoječih podatkih in lahko razkrije vpogled v nekaj, kar še ni znano. Namen uporabe tovrstne analize je oblikovati razlagalno teorijo na podlagi pridobljenih empiričnih podatkov (Charmaz, 2009, str. 5). Pri izvedbi utemeljitvene analize sem odgovore intervjuvancev najprej kodiral, s primerjanjem kod pa sem razvijal kategorije, ki pojasnjujejo zbrane podatke. Z analiziranjem pridobljenih podatkov sem tako iskal tudi odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

#### 4.2.1 Podatki in metodologija

Za oblikovanje vzorca pri opravljanju intervjujev sem uporabil namensko vzorčenje, kjer sem intervjuje opravil s predstavniki podjetij v turizmu, ki imajo izkušnje z upravljanjem med krizami. Zanimala so me njihova stališča in pogledi v okviru obravnavane tematike. Pogoji, ki sem jih postavil za udeležence raziskave so, da se podjetje, v katerem delujejo, ukvarja s turistično dejavnostjo in je bilo aktivno vsaj pred letom 2020, ki je prvo leto, zaznamovano s strani globalnih učinkov pandemije COVID-19. Zaradi tovrstnega vzorčenja se je potrebno zavedati, da pridobljeni podatki ne omogočajo izračuna statističnega populacijskega povprečja, ampak kljub temu v določeni meri odražajo stališča

podjetij, ki opravljajo turistično dejavnost (Imelda, 2008, str. 624). Z intervjuji kot kvalitativno metodo zbiranja podatkov sem dosegel globlje razumevanje pogledov in izkušenj sodelujočih v raziskavi. V namen naloge sem intervjuje opravil s predstavniki podjetij, ki opravljajo turistično dejavnost in se nahajajo v slovenskem obalnem mestu Koper in njegovi bližnji okolici.

Empirični podatki so pridobljeni iz odgovorov udeležencev raziskave, poleg tega pa pri analizi vključujemo že obstoječe podatke, kot so dokumenti in objavljena literatura. Medtem ko so intervjuji pogosta metoda ustvarjanja podatkov, so viri podatkov med drugim lahko tudi različne fokusne skupine, vprašalniki, ankete, vladna poročila, dokumenti, sledilniki in blogi. Ko zberemo podatke, jih za uporabo utemeljitvene analize kodiramo, kar se uporablja za prepoznavanje konceptov, podobnosti in ponavljanj v podatkih. Namen začetnega kodiranja je primerjava podatkov in iskanje podobnosti oziroma razlik v začetnih vzorcih v podatkih. Označene so pomembne besede in besedne skupine, s katerimi identificiramo družbene in psihološke procese in dejanja. Pogosto so to dobesedni citati udeležencev raziskave in predstavljajo širši koncept ali proces v podatkih. Začetno kodiranje pomaga raziskovalcu določiti smer nadaljnega zbiranja podatkov in postane napredno kodiranje, ko se razvijejo kategorije (Chun, Birks & Francis, 2019, str. 4).

Kode so pri utemeljitveni analizi eno- ali dvobesedne ideje oziroma citati udeležencev raziskave, ki opisujejo, kaj se dogaja s podatki. Z drugimi besedami so kode metoda razumevanja in konceptualiziranja podatkov. Tovrstna analiza omogoča tudi spreminjanje kod med samim potekom raziskave za zajemanje podatkov na bolj zrel način. Kodiranje poteka s konstantnim primerjanjem in razumevanjem povezav med koncepti z uporabo beleženja kot dodatno metodo povezovanja podatkov in teorije (Chametzky, 2016, str. 164).

V nadaljnjem kodiranju s konstantnim primerjanjem podatkov gradimo na začetnem kodiranju. S tem se začne preoblikovanje osnovnih podatkov v bolj abstraktne koncepte oziroma kategorije, ki izhajajo iz zbranih podatkov. Nasičenost podatkov se pojavi takrat, ko nova analiza podatkov ne zagotovi dodatnega materiala obstoječim teoretičnim kategorijam in so kategorije dovolj pojasnjene. V zadnjem koraku analize, ki ga avtorji poimenujejo napredno kodiranje, se uporabljajo tehnike za olajšanje integracije končne utemeljene teorije in je bistven za izdelavo teorije, ki temelji na podatkih in ima razlagalno moč. Natančna uporaba metod utemeljitvene analize izpopolni analizo in generira integrirano, celovito teorijo, ki pojasnjuje proces, ki se nanaša na določen pojav. Rezultati študije, ki uporablja utemeljitveno analizo, se sporočajo kot niz konceptov, medsebojno povezanih v celoto in se izražajo z ustvarjanjem vsebinske teorije. Vsebinska teorija je teoretična interpretacija ali razlaga proučevanega pojava. Tako je značilnost utemeljitvene analize generiranje teorije, ki temelji na podatkih, ki jih ustvari in zbere raziskovalec (Chun, Birks & Francis, 2019, str. 5).

Pridobljene primarne podatke sem analiziral z uporabo utemeljitvene analize, ki omogoča gradnjo na teoriji v spreminjajočih se razmerah. Z izbrano raziskovalno metodo sem pridobil številne informacije o procesih, ki jih podjetja izvajajo v kriznem obdobju. Zbrane informacije sem primerjal med seboj in ugotavljal povezave s teoretičnim delom. S kodiranjem pridobljenih podatkov sem iskal povezave v podatkih in hkrati razvijal kategorije, ki podatke pojasnjujejo. Uporaba intervjujev mi je torej omogočila kvalitativno analizo podatkov, s katero sem raziskoval poglede in mišljenja turističnih ponudnikov v Kopru v povezavi s kriznim managementom in iskal odgovore na raziskovalna vprašanja.

#### 4.2.2 Raziskovalna vprašanja

V tem poglavju so predstavljena temeljna raziskovalna vprašanja naloge. Na podlagi pregleda literature sem oblikoval štiri raziskovalna vprašanja, s katerimi sem želel doseči cilj svoje zaključne strokovne naloge.

Čeprav krizna obdobja velikokrat nastopijo nepričakovano, je možno njihove posledice ublažiti z ustrezno pripravljenostjo na soočanje z njimi (Zissis & Christos, 2008, str. 68). Zmožnost okolja, da predvidi potencialne posledice kriz, pomeni njegovo pripravljenost na krizna obdobja (Leta & Chan, 2021, str. 5). Prvo raziskovalno vprašanje naloge se zato nanaša na preventivno pripravljenost turističnih ponudnikov na spremembe v obsegu poslovanja zaradi krize.

**RV1:** Kako so bili turistični ponudniki preventivno pripravljeni na znatno znižanje obsega poslovanja zaradi kriznega obdobja?

Spopadanje s pandemijo in drugimi krizami ter izzivi, kot so podnebne spremembe, sicer ne zahtevajo popolnoma enakih sredstev, ampak enako vrsto krepitve odpornosti, prilagodljivosti, fleksibilnosti in sodelovanja pri upravljanju med krizami (Persson-Fischer & Liu, 2021, str. 2). Kot ugotavlja (Sigala, 2020, str. 312), okoliščine brez primere zaradi vplivov pandemije COVID-19 kažejo znake, da je kriza drugačna in lahko predstavlja globoke in dolgoročne strukturne spremembe v turizmu kot družbeno-ekonomski dejavnosti. Domači turizem predstavlja velik delež trženja turističnih dejavnosti v mnogih državah in ob sproščanju ukrepov naj bi tudi hitreje okreval. Kot tak ponuja glavno priložnost za spodbujanje okrevanja, zlasti v regijah, kjer turistični sektor podpira številna podjetja in delovna mesta. Vplivi krize se čutijo v celotnem turističnem ekosistemu, zato ponovno odprtje in obnova destinacij zahteva enoten pristop. Oblikoval sem drugo raziskovalno vprašanje, s katerim sem preverjal vplive nedavne pandemije na pripravljenost na krize turističnih ponudnikov.

**RV2:** Kako je krizno obdobje pandemije COVID-19 vplivalo na njihovo pripravljenost na krize?

Podjetja, ki izvajajo turistično dejavnost in njihovi delavci imajo koristi tudi od različnih spodbud za celotno gospodarstvo, številne države pa v kriznih razmerah uvajajo tudi druge

posebne ukrepe za turizem (OECD, 2020). Veliko vlogo pri blaženju vplivov kriz imajo tudi države same, njihov interes je pomoč podjetjem pri ohranjanju turističnih dejavnosti, saj jim onemogočanje turizma zaradi kriznih ukrepov predstavlja velik del izgube prihodkov (Zhong, Sun, Law & Li, 2021, str. 2). Tretje raziskovalno vprašanje zato povprašuje po vplivih varnostnih mehanizmov države.

**RV3:** Kateri varnostni mehanizmi države za blaženje krize so najbolj pripomogli pri upravljanju med krizami in kakšne so bile njihove prednosti ter pomanjkljivosti?

Pandemija COVID-19 je v turizmu spodbudila transformacijo in okrepila trende, ki so bili prisotni že pred njo. V času krize so še bolj izraziti trendi povpraševanja v smeri individualnega, odgovornega in zelenega turizma (Persson-Fischer & Liu, 2021, str. 8). Bolj kot kadarkoli prej je za turiste pomembna tudi varnost, na pomenu močno pridobiva tudi trajnost. To pomeni novo priložnost za dodatno krepitev Slovenije kot varne, trajnostne in odgovorne destinacije (Digitalna agencija April 8, 2021). Zato me je zanimalo še, če udeleženci raziskave v kakršnemkoli obsegu podpirajo trajnostni razvoj in kako so se med krizo lotili raznih sprememb v poslovanju.

**RV4:** Ali so med kriznim obdobjem zaznali in izkoristili kakšne priložnosti za preoblikovanje svojega poslovanja in inovacije?

#### 4.2.3 Analiza rezultatov raziskave

Intervjuje sem opravil z različnimi predstavniki podjetij, ki izvajajo turistično dejavnost. Ob predhodnem opozorilu in strinjanju sogovornikov sem intervjuje tudi posnel, da sem lahko kasneje naredil transkript njihovih odgovorov. Po opravljenih intervjujih sem pridobljene podatke zapisal v program Microsoft Office Word in besedilo večkrat prebral, da sem se seznanil z njegovo vsebino. Nato sem stavke označil s kratkimi besednimi idejami oziroma kodami, ki označujejo, kaj podatki predstavljajo. Kode sem nato strukturiral: prepoznal sem dele podatkov, ki so bili relevantni za mojo raziskavo, te sem kasneje analiziral. Z uporabo kodiranja sem tekst indeksiral in podatke konceptualiziral, s primerjanjem pridobljenih kod pa sem razvil kategorije in jim dodal še podkategorije, nato pa te povezal z raziskovalnimi vprašanji naloge. S kodiranjem sem tako reduciral veliko število zbranih podatkov, kar je ena izmed značilnosti kvalitativnih raziskav.

Z izvedbo utemeljitvene analize podatkov sem raziskoval procese, vzorce, mišljenja in vedenja v okviru krizne pripravljenosti turističnih ponudnikov. V procesu izvajanja intervjujev so v naravnem okolju nastajale nove, širše teme. Začetno kodiranje mi je omogočalo prepoznavanje podobnosti in razlik v podatkih. Čeprav so bili primarni vir generiranih kod transkripti intervjujev, sem poleg z intervjuji zbranih podatkov kategorije dopolnjeval s konstantnim primerjanjem podatkov s teoretičnim delom naloge.

Pri analizi sem uporabljal tudi tehniko beleženja, delno v fizični obliki in delno v ločenem dokumentu MS Word, ki se pri tovrstni analizi uporablja za zapis povezav med podatki,



kodami in bolj razvitimi kategorijami. Ob zapisovanju idej o prepletenosti podatkov se razvijajo kategorije in očitne postanejo dodatne povezave (Chametzky, 2016, str. 167). Z uporabo beleženja sem tako odkrival dodatne povezave med generiranimi kodami in razvijal kategorije. Beleženje in konstantno primerjanje podatkov je osrednjega pomena pri razvijanju razlagalne teorije s pomočjo utemeljitvene analize.

Z opravljanjem dodatnih intervjujev sem predhodno generirane kode dopolnjeval in nadgrajeval ter tako poglobljeno raziskoval obravnavano tematiko. Vedno več sem imel tudi beležk, ki so razkrivale dodatne podobnosti in razlike v podatkih. V procesu naprednega kodiranja sem podatke pretvoril v širše kategorije, vsaki izmed njih pa določil tudi tri podkategorije. Kategorije nadgrajujejo generirane kode v procesu iskanja vzorcev in razlik v predhodno zbranih podatkih. Ob generiranju kod in kategorij sem te neprestano zapisoval v beležke in primerjal med seboj, kar mi je omogočilo podrobno razumevanje podatkov. V okviru tega poglavja so predstavljene kategorije, ki so nastale pri analizi podatkov. Kategorije in njihove podkategorije, ki so v procesu kodiranja nastale iz zbranih podatkov, so:

- **PREVENTIVNA PRIPRAVLJENOST**
  - Strateška usmerjenost
  - Spremljanje trga
  - Raznolikost kriznih obdobj
- **KRIZNO UKREPANJE**
  - Omejitev škode
  - Priložnosti
  - Ponovni zagon dejavnosti
- **DRŽAVNI MEHANIZMI**
  - Krizni ukrepi
  - Finančne pomoči
  - Spodbujanje turizma
- **INOVATIVNOST MED KRIZO**
  - Trajnostni razvoj
  - Lokalno povezovanje
  - Digitalizacija

Ko opravljanje dodatnih intervjujev ni prineslo večjih sprememb v kategorijah, je to pomenilo nasičenost podatkov in prenehanje zbiranja primarnih podatkov s pomočjo intervjujev. V zadnjem delu raziskave sem kategorije in podkategorije integriral v

vsebinsko teorijo, ki razlaga proučevani pojav. Vsebinsko teorijo sta (Glasser & Strauss, 1965) definirala kot povezane koncepte, ki imajo razlagalno ali napovedovalno sposobnost. Cilj razlagalne vsebinske teorije je ustvarjanje teorije, ki ima praktični pomen, v okviru naloge pa služi tudi kot odgovor na raziskovalna vprašanja in kot osnova za razumevanje pomena kriznega managementa v turizmu. Rezultati raziskave izhajajo iz analize zbranih podatkov, razlagajo nastale kategorije in so predstavljeni v povezavi z raziskovalnimi vprašanji naloge.

**Raziskovalno vprašanje 1:** Kako so bili turistični ponudniki preventivno pripravljene na znatno znižanje obsega poslovanja zaradi kriznega obdobja?

Na podlagi odgovorov na vprašanja, ki sem jih zastavil udeležencem raziskave, je bilo opazno pomanjkanje preventivne pripravljenosti na spremembe v turizmu, ki jih povzročijo krizna obdobja. V večini primerov so turistični ponudniki omenjali prilagajanje trgu, ko se je le-ta hitro spreminjal zaradi različnih vplivov krize. Ker na krizno obdobje niso bili ustrezno pripravljene, so lahko le sledili trgu ter iskali rešitve na izzive krize šele takrat, ko so se pojavili in posledično manj učinkovito poslovali. Več udeležencev je prepoznalo, da bi ustrezna strateška usmerjenost podjetja pomenila lažje in učinkovitejše prilagajanje med kriznimi obdobji, ki terjajo ogromno sprememb pri poslovanju. Ker je ob pojavu vplivov kriznega obdobja do določene mere lahko pričakovani izpad mednarodnega turizma, je učinkovito prilagajanje ponudbe izjemnega pomena za poslovanje podjetij, ki se ukvarjajo s turistično dejavnostjo. Za omogočanje uspešnega prilagajanja pa je potrebno podrobno spremljanje trga, kar omogoča vzpostavljane bolj uspešnih rešitev med krizo. Čeprav imajo lahko krize glede na svojo obliko raznolike učinke na turizem, so se praktično vsi udeleženci raziskave strinjali, da bi morali v prihodnosti bolj aktivno razmišljati o krizni pripravljenosti.

V odgovorih intervjuvancev je razvidno, da je zaradi slabe pripravljenosti na krizno obdobje pandemije COVID-19 turistični sektor v Kopru v tem obdobju utrpel večje izgube, kot bi jih lahko sicer. Potrebna bi bila širša ozaveščenost o različnih vplivih kriz na turizem med različnimi deležniki v turizmu.

**Raziskovalno vprašanje 2:** Kako je krizno obdobje pandemije COVID-19 vplivalo na njihovo pripravljenost na krize?

Pandemija COVID-19 je okrepila trende, ki so se v turizmu pojavljali že pred njo. Turistični ponudniki v Kopru so opazili večanje povpraševanja v smeri individualnega in odgovornega turizma. Občutno se je povečal tudi domači turizem. S spremljanjem trendov in inovativnimi rešitvami tovrstne spremembe v povpraševanju podjetja lahko izkoristijo sebi v prid in s tem krepijo destinacijo, v kateri delujejo, s čimer privabljajo nove turiste. Ob pojavu kriznega obdobja so nekateri turistični ponudniki popolnoma prenehali z izvajanjem dejavnosti, drugi pa hitro preoblikovali svoje poslovanje. Priložnosti v turizmu so raznovrstne glede na dejavnost, ki jo podjetje opravlja, s preučevanjem vplivov krize na

podobne udeležence na trgu pa lahko zagotovijo manjšo izgubo učinkovitosti poslovanja med prihodnjimi krizami, ki bodo vplivale nanje.

Intervjuji so razkrili, da so se turistični ponudniki različno odzvali na učinke zaradi pandemije COVID-19. Njihovi ukrepi so se razlikovali zaradi različnih priložnosti, ki jim jih ponuja okolje. Zaradi hitro spreminjajočih se svetovnih razmer krizna pripravljenost ni samo enkratni projekt, temveč je potrebno prilagajati odločitve z obzirom na trenutno stanje na področjih, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Pri soočanju s krizo so izpostavili omejevanje škod, ki jih je prinesla kriza, med ponovnim zagonom dejavnosti pa so postajale očitne spremembe v turističnem sektorju zaradi pandemije.

Krizno obdobje zaradi COVID-19 je na pripravljenost turističnih ponudnikov vplivalo s krepitvijo trendov v turizmu. Čeprav je padec različnih kazalcev v turizmu pri soočanju s krizo povsem običajen, se je pri obnavljanju turističnih dejavnosti krepila odpornost destinacije in mnogi so pridobili pomembne lekcije v okviru krizne pripravljenosti in odziva.

**Raziskovalno vprašanje 3:** Kateri varnostni mehanizmi države za blaženje krize so najbolj pripomogli pri upravljanju med krizami in kakšne so bile njihove prednosti ter pomanjkljivosti?

Pri upravljanju med krizami ne moremo prezreti pomena državnih ukrepov, ki si prizadevajo za lajšanje negativnih posledic kriz in ponovno vzpostavljanje t. i. normalnih razmer. Krizni ukrepi države so bili v obdobju pandemije COVID-19 pomemben faktor pri zagotavljanju uspešnosti poslovanja za različna podjetja, ki opravljajo določene dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti. Turistični boni so predstavljali dobroimetje fizičnih oseb v informacijskem sistemu FURS, unovčili pa so jih lahko pri določenih ponudnikih storitev, ki so izpolnjevali predpisane pogoje. Zaradi tovrstnih spodbud je bilo vidno veliko povečanje domačega povpraševanja, medtem ko je mednarodno povpraševanje drastično padlo. Finančna nadomestila so namenjena predvsem varstvu konkurence na trgu. V primeru pandemije COVID-19 je država s kritjem dela stroškov skušala vsaj delno odpraviti negativne posledice krize. Državni ukrepi so odobreni, če so v skladu z zakoni, njihov namen pa je splošni gospodarski razvoj. Finančne pomoči so dodeljene subjektom, ki delujejo na trgu in opravljajo določeno dejavnost, ki potrebuje pomoč v kriznem obdobju.

V intervjujih sem povpraševal tudi po stališčih posameznikov do prejetih državnih pomoči, kjer je več udeležencev raziskave sicer omenjalo skromnost državnih pomoči. Pogosto so bili omenjeni tudi pogoji za prejem finančnih pomoči, ki so bili po mnenju intervjuvancev mnogokrat slabo opredeljeni in pravzaprav zatirali učinkovito ukrepanje države. Tukaj je izpostavljen pomen ustrezne zakonske podlage in delovanje državnih organov na področju turizma. Finančne pomoči, do katerih je bil upravičen turistični sektor, so bile v obliki znižanja prispevkov za socialno varnost in nadomestila za pokojninsko zavarovanje. S

tovrstnimi ukrepi je država poskušala odpraviti motnje v gospodarstvu in spodbujati turizem med krizo. Domače povpraševanje je naraslo tudi zaradi rabe turističnih bonov, ki jih je država namenila določenim posameznikom v namen blažitve kriznih posledic.

**Raziskovalno vprašanje 4:** Ali so med kriznim obdobjem zaznali in izkoristili kakšne priložnosti za preoblikovanje svojega poslovanja in inovacije?

Krizna obdobja posamezna podjetja lahko do določene mere izkoristijo tudi za inovacije, ki jim prinašajo konkurenčno prednost in zagotavljajo večjo uspešnost poslovanja. Z opravljanjem raziskave sem prepoznal različna področja inovativnosti in sicer inovacije pri trajnostnem razvoju, digitalizaciji in lokalnem povezovanju. Vsako izmed njih lahko z ustrezno implementacijo pripomore pri poslovanju in podjetju prinaša prednost pred konkurenco.

V turizmu je dodatno izpostavljena trajnostna naravnost podjetij, ki temelji na zavedanju turistov do odgovorne rabe naravnih virov in pomembnosti trajnosti za zagotavljanje koristi tako v sedanjem času kot v prihodnosti. Trajnostni ukrepi lahko kratkoročno prinesejo negativne ekonomske učinke, zaradi česar so potrebne različne spodbude k trajnostni naravnosti. V intervjujih je bilo na področju trajnosti razvidnih veliko različnih pogledov in mnenj, kar ponazarja pomanjkanje poenotenih ukrepov za trajnost. Različne organizacije s certifikati in drugimi spodbudami do določene mere sicer že gradijo na trajnosti. Problem nastane, ko so pogoji, ki jih mora določeno podjetje izpolnjevati neprimerni, saj so usmerjeni le v določene standarde, ki ne nujno pokrivajo široko tematiko trajnosti. Kljub temu pa lahko podjetja, ki sicer ne izpolnjujejo določenih standardov za trajnost, vseeno prispevajo k trajnosti. Zaradi takšnih primerov je vidna potreba po dodatnih raziskavah na tem področju, ki bi pripomogle k določitvi stopnje trajnostne naravnosti, na podlagi česar bi lahko podjetja pridobila konkurenčne prednosti v obliki različnih spodbud.

Posebej je v današnjem času pomembna tudi inovativnost na področju digitalizacije, ki predstavlja nadgradnjo načina poslovanja. Praktično vsi ponudniki, ki so bili udeleženci raziskave, so postali bolj aktivni na socialnih omrežjih ali lastnih spletnih straneh, kar jim je omogočalo dodaten dostop do kupcev. V domačem okolju so na področju digitalizacije vzpostavili različna sodelovanja s ponudniki dostavnih storitev, ki so postali pomemben del pri dostavljanju izdelkov svojim kupcem. Poleg tega so z digitalizacijo dosegli nove načine oglaševanja, brez katerih v današnjem okolju težko pridobivajo nove kupce. Zaradi oblike kriznega obdobja pandemije je omogočanje brezstičnega poslovanja pomenilo konkurenčno prednost in ohranjanje oziroma nadgradnjo obsega prodaje.

Različni primeri izzivov in priložnosti v turizmu izpostavljajo pomen razvoja turistične ponudbe, ki ne obremenjuje lokalnih skupnosti. Lokalno povezovanje na področju turizma pomeni sodelovanje z okolico in delovanje v dobrih odnosih z lokalnim prebivalstvom. Zelo je pomembno sodelovanje v koheziji z lokalnimi skupnostmi, saj se lahko s tem omeji

negativne posledice in gradi na pozitivnih učinkih, ki jih prinaša turizem. Čeprav ponudniki pogosto konkurirajo med seboj, lahko medsebojno sodelovanje pripomore pri trženju celotne destinacije in tako doprinese k rasti turizma v regiji. Prednost posamezne destinacije temelji na turističnih proizvodih in sposobnosti njihove tržnosti. V obeh primerih pa lahko izpostavimo pomembnost poslovnega mreženja in medsebojnega sodelovanja. Udeleženci raziskave so pogosto omenjali tudi različne projekte, ki so jih izvajali v sodelovanju z okolico in so jim pripomogli pri obnovitvi dejavnosti po krizi.

V odgovorih intervjuvancev je bilo razvidno zasledovanje trendov in izkoriščanje priložnosti za preoblikovanje poslovanja na različne načine, kar raste na pomenu pri vsaki turistični destinaciji. S tem so si zagotavljali konkurenčno prednost in krepili turizem v celotni regiji.

#### 4.2.4 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnja raziskovanja

Podjetja, na katera sem naslavljajal prošnje za sodelovanje, v veliko primerih niso bila pripravljena deliti svojih podatkov, prav tako pa so zaposleni pod velikim časovnim pritiskom, kar mi je otežilo pridobivanje njihovega časa za izvedbo intervjuja in pridobivanje kakovostnih podatkov. Ker sem vsako osebo intervjuval le enkrat, po tem pa sem nadgrajeval kode in podrobneje preučeval raziskovane pojave, so se vprašanja in odgovori v intervjuju potencialno razlikovali od odgovorov, ki bi jih dobil, če bi jih intervjuval kasneje v raziskavi.

Metodologija utemeljitvene analize podatkov predstavlja pridobivanje ogromne količine podatkov in je zato zelo zamudna in težavna. Za bolj izpopolnjeno teorijo, ki izhaja iz tovrstne analize je potrebnih veliko podatkov, ti pa morajo biti skrbno pridobljeni in od primernih virov. Ker je bila raziskava opravljena v času sproščanja različnih kriznih ukrepov zaradi pandemije COVID-19 in je bila turistična dejavnost v polnem zagonu, nisem uspel priti do nekaterih ponudnikov, ki bi lahko izboljšali rezultate raziskave.

Z opravljanjem kvalitativne metode zbiranja podatkov naloga preučuje socialne procese. Za boljše razumevanje celotnega okolja bi lahko s kvantitativnimi metodami preučevali še socialno strukturo. Kvantitativne raziskave bi lahko opravljali tudi med več podjetji na ravni celotne Slovenije, primerjava pridobljenih podatkov z evropskimi, svetovnimi ali drugimi podatki pa bi omogočala celovitejše razumevanje širšega okolja.

Za nadaljnje raziskave o kriznem managementu priporočam, da se dotaknejo še vidika počutja in mnenja turistov o različnih ukrepih podjetij med krizo in kako to vpliva na njihove odločitve pri potovanju. Tudi drugače je opazno pomanjkanje raziskav o krizah in kriznem managementu v turizmu, ki bi lahko olajšale težke odločitve turističnih ponudnikov med tovrstnimi obdobji. V hitro spreminjajočih se razmerah, ki vplivajo na turizem je pomembno, da se raziskave zavedajo različnih možnosti ukrepov glede na trenutno okolje v katerem se znajdejo, saj se to lahko zelo razlikuje od stanja med predhodnimi krizami.

## SKLEP

Brez dvoma je turizem med pomembnejšimi panogami v sodobnem gospodarstvu. Za uspešno upravljanje med kriznimi obdobji, ki imajo velike vplive še posebej na turistični sektor, je zato zavedanje pomembnosti krizne preventive in kriznega managementa izjemnega pomena. Med samo krizo je pomembno tudi kakovostno preoblikovanje poslovanja z učinkovito rabo državnih ali drugih pomoči, ki so na voljo zaradi interesa blaženja kriznih vplivov.

V teoretičnem delu zaključne strokovne naloge sem izhajal iz objavljene literature in oblikoval pregled vplivov različnih kriz na turizem. Ugotavljal sem različne vplive kriznih obdobji na turizem in raziskoval pomen kriznega managementa pri delovanju turističnega sektorja. Čeprav imajo različne krize svojevrstne učinke na turizem, se lahko s podobnimi preventivnimi ukrepi in ukrepanjem med samo krizo olajšajo negativne posledice kriz in tovrstna obdobja tudi izkoristijo v lasten prid. V empiričnem delu sem podrobneje raziskoval dejanja in mišljenja različnih turističnih ponudnikov v Kopru, z analizo pridobljenih podatkov pa sem poglobljeno raziskoval vplive kriznih obdobji na turizem ter iskal odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Na področju preventivne pripravljenosti je pri izvedbi raziskave postala vidna nepripravljenost posameznih turističnih ponudnikov, ki so se različnim vplivom zaradi krize prilagajali šele, ko so ti postali očitni. Čeprav je težko predvideti, točno katera kriza nas bo doletela in kateri njeni učinki bodo vplivali na poslovanje, bi lahko s premišljenimi potezami zmanjšali negativne posledice krize in izkoristili ponujene priložnosti, ki nastanejo z njimi. Krizno obdobje zaradi pandemije COVID-19 je na pripravljenost na krize turističnih ponudnikov na dolgi rok vplivalo pozitivno, saj so obdobje izkoristili za različne inovacije in pridobili dragocene lekcije pri razumevanju kriz. Tudi država z varnostnimi mehanizmi do določene mere skrbi za lajšanje negativnih učinkov krize, ki pa niso vedno najboljše premišljeni in različno vplivajo na raznolike ponudnike v turizmu. Za posameznike je pomembno zavedanje pogojev, ki jih je potrebno izpolnjevati za prejem določenih pomoči in s tem zagotoviti njihov prejem, nato pa jih tudi učinkovito uporabiti. Tukaj del odgovornosti leži na strani državnih organov, ki bi morali poskrbeti za čim bolj učinkovite varnostne mehanizme, ki tako turističnem sektorju kot preostalemu gospodarstvu pripomorejo pri premagovanju ovir kriz. Tako med samo krizo kot tudi izven kriznih obdobji je tudi inovativnost na področju turizma pomembna za zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetij. Obdobje krize z drastičnimi spremembami vpliva na obliko poslovanja, kjer imajo zato prednost turistični ponudniki, ki inovacije učinkovito implementirajo in se tako predstavljajo kot bolj odgovorni, trajnostni in varni, kar raste na pomenu pri izbiri destinacije turistov. Izpostavljena je tudi pomembnost različnih turističnih organizacij, ki gradijo na poenotenem okolju, kar naj bi omogočalo odgovorno rast turizma.

Učinki krize zaradi pandemije COVID-19 so težko primerljivi s prejšnjimi krizami, predvsem zaradi bolj globalno povezanega okolja, v katerem podjetja delujejo. Vseeno pa

se lahko s preučevanjem različnih vplivov kriz zagotovi boljši odziv in tako ohrani oziroma še nadgradi način poslovanja med prihodnjimi krizami. Ne glede na časovno obdobje, v katerem se znajdemo, so krizna obdobja neizogibna, za zagotavljanje uspešnega poslovanja pa se mora vsakdo zavedati pomembnosti krizne pripravljenosti in učinkovitega kriznega ukrepanja. Pomembno je tudi, da skrbijo za doseganje pogojev za prejem pomoči, saj lahko s tem zagotovijo bolj učinkovito poslovanje. Prednost pred konkurenco si lahko podjetje, ki izvaja turistično dejavnost, zagotovi tudi z različnimi inovacijami. Tako med krizami kot izven njih je pomembno tudi zasledovanje trendov na področju trajnostnega turizma, digitalizacije in lokalnega povezovanja.

Ker se krizna obdobja pojavljajo v različnih oblikah, lahko podjetja s prilagodljivimi poslovnimi strategijami podaljšajo svojo življenjsko dobo, brez njih pa hitro pogorijo. Naloga posamezniku lahko pomaga pri odločitvah v svojem poslovanju med krizo, ker temelji na analizi poslovanja podjetij med predhodnimi kriznimi obdobji, predvsem med nedavno pandemijo COVID-19. Zaradi raznolikosti kriz pa sem z nalogo želel prikazati tako splošno pripravljenost podjetij na krizne učinke, kot tudi vplive različnih odzivov, ki se sicer razlikujejo med seboj glede na vrsto krize. Kriz je bilo v preteklosti veliko in prepričani smo lahko, da bodo na turistični sektor vplivale tudi različne krize v prihodnosti. Brez premišljenega delovanja tudi z ozirom nanje se različni posamezniki lahko znajdejo v precej slabših razmerah, kot bi se sicer.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alič, A. & Cvikl, H. (2011). *Uvod v turizem in destinacijski menedžment*. Ljubljana: Zavod IRC.
2. Aliperti, G., Sandholz, S., Hagenlocher, M., Rizzi, F., Frey, M. & Garschagen, M. (2019). Tourism, Crisis, Disaster: An Interdisciplinary Approach. *Annals of Tourism Research*, 79.
3. Bregar, L. & Radovan, M. (2010). *Osnove e-izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
4. Broshi-Chen, O. & Mansfeld, Y. (2021). A wasted invitation to innovate? Creativity and innovation in tourism crisis management: A QC&IM approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 273-274.
5. Butler, R. & Suntikul, W. (2012). *Tourism and War*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
6. Cellini, R. & Cuccia, T. (2015). The economic resilience of tourism industry in Italy: What the 'great recession' data show. *Tourism Management Perspectives*, 16, 346-356.
7. Chametzky, B. (2016). Coding in Classic Grounded Theory: I've Done an Interview; Now What?. *Sociology Mind*, 6, 163-172.
8. Charmaz, K. (2009). Grounded Theory. *The SAGE Encyclopedia of Social Science*, 17-18.

9. Chun, Y. T., Birks, M. & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE Open Medicine*, 7, 1-8.
10. Chuo, H.-Y. (2007). Theme Park Visitors' Responses to the SARS Outbreak in Taiwan. *Advances in Hospitality and Leisure*, 3, 87-104.
11. Crotts, J. C., Kozak, M. & Law, R. (2007). The impact of the perception of risk on international travellers. *International Journal of Tourism Research*, 9(4), 233-242.
12. Digitalna agencija April 8. (maj 2021). *Kako oživiti slovenski turizem?*. Pridobljeno iz <https://www.april8.si/si/storitve/kako-oziviti-slovenski-turizem/>
13. Evropski parlament. (2020). *Covid-19: Pomoč EU za turistično industrijo*. Pridobljeno <https://www.europarl.europa.eu/news/sl/headlines/society/20200429STO78175/covid-19-evropska-pomoc-za-turisticno-industrijo>
14. Fišer, M. (2021). *Računovodski vidik državnih pomoči za gospodarstvo v času epidemije COVID-19*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
15. Gabruč, J. (2022). *Socialni turizem in trajnost v turizmu v času covid-19: primer slovenskih turističnih bonov*. Portorož: UP Fakulteta za turistične študije – Turistica.
16. Glasser, B. G. & Strauss, A. L. (1965). *Awareness of Dying*. Chicago: Aldine.
17. Harris, R., Griffin, T. & Williams, P. (2002). *Sustainable Tourism: A global perspective*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
18. Imelda, T. C. (2008). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of advanced nursing*, 26(3), 623-630.
19. Jiang, Y. & Ritchie, B. (2017). Disaster collaboration in tourism: Motives, impediments and success factors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 70-82.
20. Collins-Kreiner, N. & Ram, Y. (2020). National tourism strategies during the Covid-19 pandemic. *Annals of tourism research*, 2.
21. Kuščer, K., Eichelberger, S. & Peters, M. (2021). Tourism organizations' responses to the COVID-19 pandemic: an investigation of the lockdown period. *Current Issues in Tourism*, 25(2), 247-260.
22. Laws, E., Prideaux, B. & Chon, K. (2007). *Crisis Management in Tourism: Challenges for Managers and Researchers*. CABI: Wallingford.
23. Lazar, P. (2012). Finančna kriza in vpliv na turistične navade Slovencev. *Zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 293-298.
24. Leta, S. D. & Chan, I. C. (2021). Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-11.
25. McKercher, B. & Chon, K. (2004). The Over-Reaction to SARS and the Collapse of Asian Tourism. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 716-719.
26. Ministrstvo za Gospodarski razvoj in Tehnologijo. (avgust 2022). *Področja - Turizem*. Pridobljeno iz <https://www.gov.si/podrocja/podjetnistvo-in-gospodarstvo/turizem/>



27. OECD. (junij 2020). *OECD Policy Responses to the Coronavirus (COVID-19)*. Pridobljeno iz <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/>
28. Oktay, J. S. (2012). *Grounded theory*. Oxford, United Kingdom: University press.
29. Papatheodorou, A., Rosselló, J. & Xiao, H. (2010). Global Economic Crisis and Tourism: Consequences and Perspectives. *Journal of Travel Research*, 49(1), 39-45.
30. Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Executive*, 7(1), 48-59.
31. Pechlaner, H. & Jörg, F. (2010). Financial Crisis and Tourism. *Trends and Issues in Global Tourism*, 27-38.
32. Pennington-Gray, L. (2018). Reflections to move forward: Where destination crisis management research. *Tourism Management Perspectives*, 25, 136-139.
33. Persson-Fischer, U. & Liu, S. (2021). The impact of a global crisis on areas and topics of tourism research. *Sustainability*, 13(2), 1-26.
34. Phillmore, J. & Goodson, L. (2004). Qualitative Research in Tourism. *Ontologies, Epistemologies and Methodologies, 1st Edition*, 50-306.
35. Ritchie, B. & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research, Volume 79*, 1-15.
36. Ritchie, B., Dorrell, H. & Miller, D. (2004). Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(2-3), 199-216.
37. Rossello, J., Becken, S. & Santana-Gallego, M. (2020). The effects of natural disasters on international tourism: A global analysis. *Tourism Management*, 79, 1-10.
38. Rucińska, D. (2016). Natural Disaster Tourism as a Type of Dark Tourism. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(5), 1458-1462.
39. Sass, E. (2020). The Impact of Eastern Ukrainian Armed Conflict on Tourism in Ukraine. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 30(2), 880-888.
40. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research*, 117, 312-321.
41. Slovenska turistična organizacija. (julij 2022). *I Feel Slovenia*. Pridobljeno iz <https://www.slovenia.info/sl/destinacije/regije/mediteranska-kraska-slovenija>
42. Statistični Urad Republike Slovenije. (julij 2022a). *Občina Koper*. Pridobljeno iz SURS: <https://www.stat.si/obcine/sl/Municip/Index/68>
43. Statistični urad Republike Slovenije. (april 2022b). *Turizem*. Pridobljeno iz SURS: <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/24>
44. Suniastha, A., Made, S. & Bagiada, K. (marec 2018). Sustainable Tourism Development. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 5(2), 248-254.
45. Timothy, D. J., Fyall, A. & Prideaux, B. (2006). War and Tourism. *International Journal of tourism research, Special Issue*, 153-246.

46. Todman-Lewis, C. V. (2017). *Strategies for Crisis Preparedness of Tourist Destinations*. Walden: Walden University.
47. Tony, S. M. (2006). Crisis management in tourism. *Tourism Management Dynamics*, 28-38.
48. UNWTO. (maj 2022). *UNWTO: Tourism 4 SDGS*. Pridobljeno avgusta 2022 iz <https://www.unwto.org/tourism4sdgs>
49. Venkatesh, U. (2009). Pre-crisis period planning: lessons for hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 1(1), 66-74.
50. Vidic, J. (2008). *Krizni management kot sestavni del managementa neprekinjenega poslovanja gospodarske družbe*. Maribor: Univerza v Mariboru.
51. Visit Koper. (2022a). *O kopru: Visit Koper*. Pridobljeno junija 2022 iz <https://visitkoper.si/o-kopru/predstavitev-kopra/>
52. Visit Koper. (2022b). *Znamenitosti: Visit Koper*. Pridobljeno julija 2022 iz <https://visitkoper.si/znamenitosti/>
53. Visser, G., & Ferreira, S. (2013). *Tourism and Crisis* (Izv. I). Abingdon: Routledge.
54. Weaver, A. (2011). Tourism and the military: Pleasure and the War Economy. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 672-689.
55. WTTC. (junij 2022). *Economic Impact Reports*. Pridobljeno iz spletnega mesta World Travel and Tourism Council: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>
56. Zhong, L., Sun, S., Law, R. & Li, X. (2021). Tourism crisis management: evidence from COVID-19. *Current Issues in Tourism*, 2671-2682.
57. Zissis, M. & Christos, V. (2008). Crises and Disasters in Tourism Industry: Happen locally - Affect globally. *Management of International Business and Economics Systems*, 19(2/3), 67-76.

## **PRILOGE**

## **Priloga 1: Vprašanja za intervju**

1. Turistični sektor se v kriznih razmerah drastično spreminja. Kako je nedavno obdobje pandemije COVID-19 spremenilo vašo turistično ponudbo?
2. Ste bili v podjetju pred kriznim obdobjem zaradi pandemije COVID-19 preventivno pripravljeni na spremembe v poslovanju zaradi krize?
3. Ali spremljate vojne razmere v Ukrajini in kako ste na posledične učinke na turizem pripravljeni sedaj, v primerjavi s pripravljenostjo na krizne razmere pred pandemijo COVID-19?
4. Kako, če sploh, je pri vas razvit trajnostni turizem in ali ste na področju trajnosti kaj dodatnega razvili med ponovnim zagonom dejavnosti po pandemiji COVID-19?
5. Ali ste med obdobjem različnih omejitev zaradi pandemije COVID-19 zaznali kakšne priložnosti za inovacije?
6. Ste inovacije učinkovito izkoristili in kako je to vplivalo na vaše poslovanje?
7. Ali ste bili v obdobju kriznih ukrepov tudi prejemnik katerih izmed državnih ali evropskih spodbud in pomoči?
8. V kolikšni meri so vam različne oblike pomoči pripomogle pri samem upravljanju med krizo? Ste pri njih zaznali kakšne pomanjkljivosti?
9. Ali ste struktura gostov po segmentih razlikuje od obdobja pred krizo?
10. Kako ste po ponovnem odprtju ob lažšanju omejitev zaradi pandemije ponovno privabili turiste k vam?