

# Adam Pawlicz

---

## Zarządzanie kryzysowe w turystyce na poziomie lokalnym na przykładzie skażenia wody morskiej w Świnoujściu w sierpniu 2010 roku

---

International Journal of Management and Economics 35, 157-171

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**Adam Pawlicz**  
*Uniwersytet Szczeciński*

## **Zarządzanie kryzysowe w turystyce na poziomie lokalnym na przykładzie skażenia wody morskiej w Świnoujściu w sierpniu 2010 roku**

### **Wprowadzenie**

Turystyka stanowi znaczące źródło dochodu dla mieszkańców wielu regionów świata, a w państwach będących tzw. monokulturami turystycznymi turystyka generuje często więcej niż połowę PKB (WTTC, 2011). Kryzys, niezależnie od jego natężenia, natury i skutków może spowodować zmniejszenie się wielkości ruchu turystycznego, skutkujące utratą miejsc pracy oraz znaczącym pogorszeniem się warunków życia lokalnej społeczności. Ponieważ turyści, wybierając miejsce, w którym spędzą wakacje, nie zwracają uwagi na gospodarcze funkcje turystyki, bardzo istotne jest odpowiednie zarządzanie regionem turystycznym w celu przywrócenia infrastruktury turystycznej oraz kształtowania odpowiednich relacji z otoczeniem.

W literaturze przyjmuje się, że głównym motywem podróży jest dostępność atrakcji turystycznych rozumianych jako miejsce lub transakcja [Mundt, 2001, s. 286], **ale warunkiem koniecznym** rozwoju turystyki jest zapewnienie bezpieczeństwa turystom [Beirman, 2003, s. 3]. Obniżenie się poziomu bezpieczeństwa w lepszy sposób wyjaśnia gwałtowne spadki wielkości światowego ruchu turystycznego niż czynniki ekonomiczne (np. recesja). Według statystyk UN WTO [2010] roczna dynamika liczby przyjazdów turystycznych mierzona od 1950 r. była ujemna w latach 1982 (konflikt o Falklandy, stan wojenny w Polsce, konflikt izraelsko-libański) [Santana, 2003, s. 302], 2001 (wydarzenia z 11 września), 2003 (SARS) i 2009. Jedynie w roku 2009 spadek wielkości przyjazdów turystycznych mógł być wyjaśniony kryzysem ekonomicznym, podczas gdy w czasie kryzysów naftowych lat 70. i recesji końca lat 80. liczba przyjazdów rosła (faktem jest, że dynamika wzrostu była niższa niż w okresie prosperity). Należy ponadto założyć, że o ile w warunkach globalnego ruchu turystycznego jego wielkość jest zdecydowanie mniej wrażliwa na kryzysy (turyści wybierają regiony bardziej bezpieczne, ale nie rezygnują z wyjazdu), to w przypadku poszczególnych regionów turystycznych konsekwencje mogą być bardzo poważne, jak pokazują liczne badania [Santana, 2003; Wang, 2009]. Niektórzy autorzy wskazują nawet na brak możliwości zapewnienia bezpieczeństwa jako główną przyczynę stosunkowo niskiego wzrostu wielkości ruchu turystycznego w Afryce [Mundt, 2004, s. 253–254].

W artykule wskazano na teoretyczne podstawy zarządzania kryzysowego w sektorze turystycznym oraz zilustrowano te rozważania przypadkiem skażenia wody w Świnoujściu w środku sezonu turystycznego w 2010 r., które spowodowało straty lokalnej branży hotelarskiej. Rozważania teoretyczne nie dotyczą tzw. kryzysów ekonomicznych, tj. wpływu recesji gospodarczej na wielkość ruchu turystycznego.

W pracy przyjęto hipotezę, że instytucje samorządu terytorialnego zajmujące się marketingiem terytorialnym miejscowości turystycznej mają znaczący wpływ na proces zarządzania kryzysowego. Opis studium przypadku oparto na analizie doniesień prasowych z okresu kryzysu (tj. pierwszej dekady sierpnia 2010 r.), na wywiadach bezpośrednich z kierownikami Wydziału Promocji oraz Centrum Zarządzania Kryzysowego w Urzędzie Miasta w Świnoujściu, z dziennikarzami prasy lokalnej („Gazety Wyborczej” i „Kuriera Szczecińskiego”) relacjonującymi badane zdarzenie oraz na wywiadach telefonicznych z kierownikiem OSiR „Wyspiarz”, jednostki budżetowej UM Świnoujście zajmującej się zarządzaniem miejskim kąpieliskiem, a także z kierownikiem Powiatowego Inspektoratu Sanitarnego.

## Znaczenie zarządzania kryzysowego w turystyce

Według Weaver i Lawton [2007] literaturę dotyczącą zarządzania kryzysowego w turystyce można podzielić na dwa okresy. Przed rokiem 2000 pojawiła się niewielka liczba artykułów i dotyczyły one głównie związku między turystyką a terroryzmem. Po roku 2000 zarządzanie kryzysowe stało się jednym z najważniejszych obszarów zainteresowania badaczy turystyki. Rozpoczęto szeroko zakrojone badania w zakresie zarządzania kryzysowego jako elementu planowania strategicznego, zarządzania regionem turystycznym oraz działań prewencyjnych. Badania dotyczyły także wpływu zarządzania kryzysowego na poszczególne obszary turystyki, takie jak hotelarstwo, rynek pośrednictwa i organizacji, przewoźnicy lotniczy czy narodowe organizacje turystyczne.

Jako przyczynę wzrostu zainteresowania zarządzaniem kryzysowym podaje się dużą liczbę katastrof mających wpływ na turystykę po roku 2000. Najważniejszym wydarzeniem były ataki terrorystyczne z 11 września 2001 r. w Nowym Jorku i Waszyngtonie, które miały znaczący wpływ na spadek liczby przyjazdów turystycznych w skali globalnej w roku 2001 oraz długoterminową zmianę zachowań nabywczych turystów. Do pozostałych wydarzeń kryzysowych, mających wpływ na globalny ruch turystyczny w latach 2001–2005, zalicza się ataki terrorystyczne na Bali (2002), SARS i wojnę w Iraku (2003), tsunami w Azji (2004) oraz ataki bombowe w Londynie (2005). Drugim czynnikiem wpływającym na wzrastające zainteresowanie badaną problematyką jest coraz szerszy zasięg turystyki. Turyści podróżują do odległych i mniej znanych zakątków świata. Różnice kulturowe między turystami a ludnością miejscową są coraz większe, a liberalny sposób zachowania się dużej liczby turystów sprawia, że są oni idealnym celem ataku dla radykalnych organizacji [Beirman, 2003, s. 5].

## Pojęcie i typologia kryzysu

Wyrażenie „kryzys” pochodzi od greckiego *krisis* i oznacza decyzję [Online Etymology Dictionary, 2011]. Beirman [2003, s. 4] wskazuje na brak powszechnie przyjętej definicji „kryzysu” jako główny problem rozwoju badań w tym zakresie. Analizując głównie kryzysy, których skutki leżą poza organizacją zarządzającą regionem turystycznym (miał na myśli przede wszystkim jednostki administracyjne), Beirman przyjął następującą definicję: Kryzys jest sytuacją, która wymaga radykalnych działań w odpowiedzi na wydarzenia znajdujące się poza kontrolą organizacji. Kryzys (w regionie turystycznym) wymaga podjęcia działań adaptacyjnych w zakresie marketingu i samego produktu turystycznego w celu przywrócenia zaufania pracownikom, przedsiębiorstw i klientów w powodzenie regionu<sup>1</sup>.

Podobnie Santana [2003, s. 306] wskazuje na trudność definiowania oraz liczne błędy metodologiczne związane z wyrażeniem „kryzys”. Kryzys jest pojęciem wykorzystywanym na wielu różnych płaszczyznach, przez co definicja kryzysu różni się w zależności od konkretnego opisywanego zdarzenia lub obszaru, którego dotyczy. Również w literaturze dotyczącej turystyki występuje jedynie kilka prób definiowania „kryzysu turystycznego”. Santana (2003, s. 307) przytacza stosunkowo prostą definicję: „każde zdarzenie, które zagraża normalnemu funkcjonowaniu gospodarki opartej na turystyce”<sup>2</sup>. Również pojęcie zarządzania kryzysowego w turystyce definiowane jest stosunkowo rzadko. Zarządzanie kryzysowe definiowane jest jako zintegrowany proces, który wprowadzany jest przez organizacje w celu zrozumienia, zapobiegania i ewentualnego zarządzania sytuacją kryzysową, biorąc pod uwagę interesy wszystkich zainteresowanych grup oraz wcześniej wypracowane plany działania [Santana, 2003, s. 308].

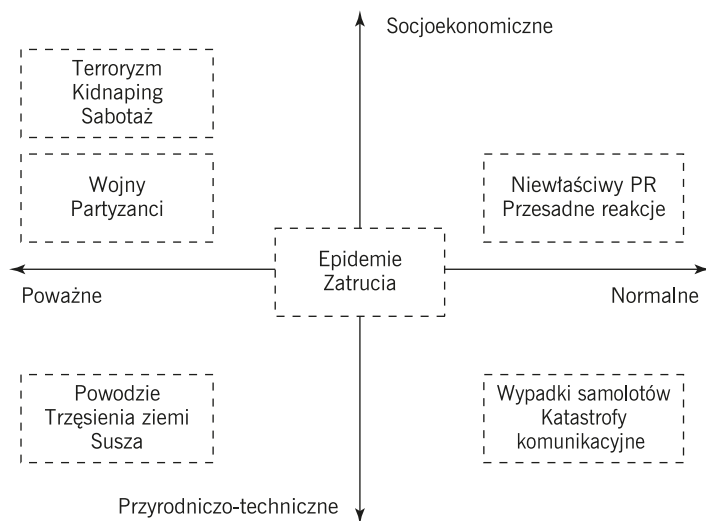
W literaturze podejmuje się liczne próby mierzenia stopnia kryzysu. Standardowym miernikiem kryzysu w turystyce jest zmniejszenie się liczby przyjazdów lub wydatków turystów. Jest to niewątpliwie miara, która pozwala porównać ze sobą wpływ wielu wydarzeń o bardzo różnym charakterze. Ocena skutków kryzysu jest jednak (zwłaszcza w przypadku wydarzeń o mniejszym znaczeniu) trudna ze względu na kompleksowość czynników wpływających na decyzję turysty o odwiedzeniu regionu turystycznego. Ponadto tego typu miary pozwalają na określenie skutków kryzysu jedynie w ujęciu *ex post*, przez co mają ograniczone zastosowanie w procesie zarządzania kryzysowego. Z tego względu wypracowano inne sposoby mierzenia kryzysu oparte w większej części na elementach jakościowych.

Beirman [2003, s. 19–21] podejmuje próbę klasyfikacji stopnia kryzysu, wykorzystując skalę DESTCON, która przyjmuje wartość od DESTCON1 do DESTCON5. DESTCON5 oznacza sytuację, w ramach której poziom zagrożenia jest minimalny. Jest to zatem sytuacja, którą można określić mianem „normalna”. DESTCON4 odnosi się do sytuacji, w której występują pojedyncze przypadki zagrożeń, takie jak większa przestępczość i niewielkie problemy polityczne. Beirman zaliczył do tego typu zdarzeń np. zwiększony poziom przestępczości w RPA w latach 1994–2000. Tego typu zdarzenie miało nie-

wielki wpływ na konieczność dostosowawczych działań marketingowych. DESTCON3 oznacza sytuację, w której występują poważne problemy w niektórych częściach regionu. Zdarzenia są opisywane przez media i postrzegane przez turystów jako realne zagrożenie. Są to poważniejsze rozboje, lokalne ataki terrorystyczne, niewielkie epidemie. Dotyczy to głównie zdarzeń o krótkim okresie trwania i wymagających znacznych działań marketingowych. Do tego typu zdarzeń Beirman zaliczył trzęsienie ziemi w Izmirze w Turcji w 1999 r., zamachy stanu na Fidżi w latach 1987 i 2000 oraz masakrę w Port Artur (Tasmania, Australia) z roku 1996. DESTCON2 jest sytuacją, w której zagrożenie dotyczy znaczących obszarów kraju. Spowodowany jest przez znaczące akty terrorystyczne, katastrofy naturalne, epidemie, zagrożenie wojną. Wspólnym mianownikiem wszystkich wymienionych zagrożeń jest bezpośrednie zagrożenie życia i zdrowia przebywających w danym kraju turystów. Jako przykłady takich zdarzeń Beirman wymienia wojnę w byłej Jugosławii (1991–1995), ataki terrorystyczne wymierzone bezpośrednio w turystów w Egipcie w latach 1992–1998 i wojnę domową na Sri Lance 1995–2001. Problemy z marketingiem terytorialnym krajów dotkniętych sytuacją DESTCON2 najczęściej mają również wpływ na kraje ościenne. DESTCON1 jest sytuacją, w której kryzys ma reperkusje regionalne i globalne (odnosi się przynajmniej do kilku krajów). Do tego typu sytuacji Beirman zaliczył przede wszystkim atak terrorystyczny z 11 września 2001 r.

Do alternatywnych sposobów klasyfikacji kryzysów w turystyce należy zaliczyć kontinua: możliwe i niemożliwe do przewidzenia, normalne i poważne, socjoekonomiczne

#### RYSUNEK 1. Typologia wydarzeń kryzysowych



Źródło: Na podstawie: [Santana, 2003, s. 301].

i techniczne, dotyczące jedynie sektora turystycznego oraz dotyczące wszystkie dziedziny życia regionu. Na rysunku 1 przedstawiono typologię wydarzeń kryzysowych na podstawie dwóch spośród wymienionych kryteriów.

## Model zarządzania kryzysowego regionem turystycznym

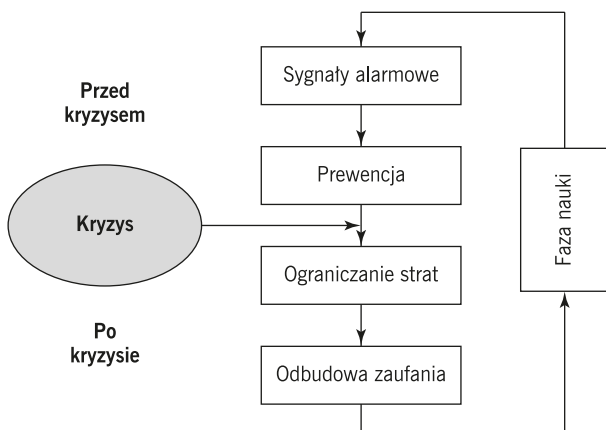
Sytuacja kryzysowa charakteryzuje się [Laws, Prideaux, Chon, 2007, s. 2]:

- koniecznością zmiany standardowych procedur w organizacji,
- zmiennością i trudnością przewidywania wydarzeń,
- koniecznością podejmowania szybkich decyzji,
- faktem, że osoby bezpośrednio dotknięte kryzysem nie mają możliwości z nim walczyć.

Zatem jest to sytuacja nadzwyczajna, w której standardowe procedury postępowania muszą być zmienione. Ze względu na samą naturę kryzysu (niepewność, różnorodność) trudno jest wypracować standardowe procedury postępowania odpowiednie dla każdej sytuacji kryzysowej.

Santana [2003, s. 310–314] opracował model zarządzania kryzysowego (rysunek 2), w którym wydzielił cztery podstawowe fazy. W pierwszej i drugiej fazie pojawiają się pewne zdarzenia sygnalizujące możliwość wystąpienia kryzysu. Podjęcie działań zapobiegawczych umożliwia powrót do *status quo*, podczas gdy po wystąpieniu kryzysu możliwe jest jedynie ograniczanie strat oraz działania skierowane na poprawę wizerunku organizacji lub regionu. Ostatnią fazą jest proces nauki, w trakcie którego wyciągane są wnioski na przyszłość.

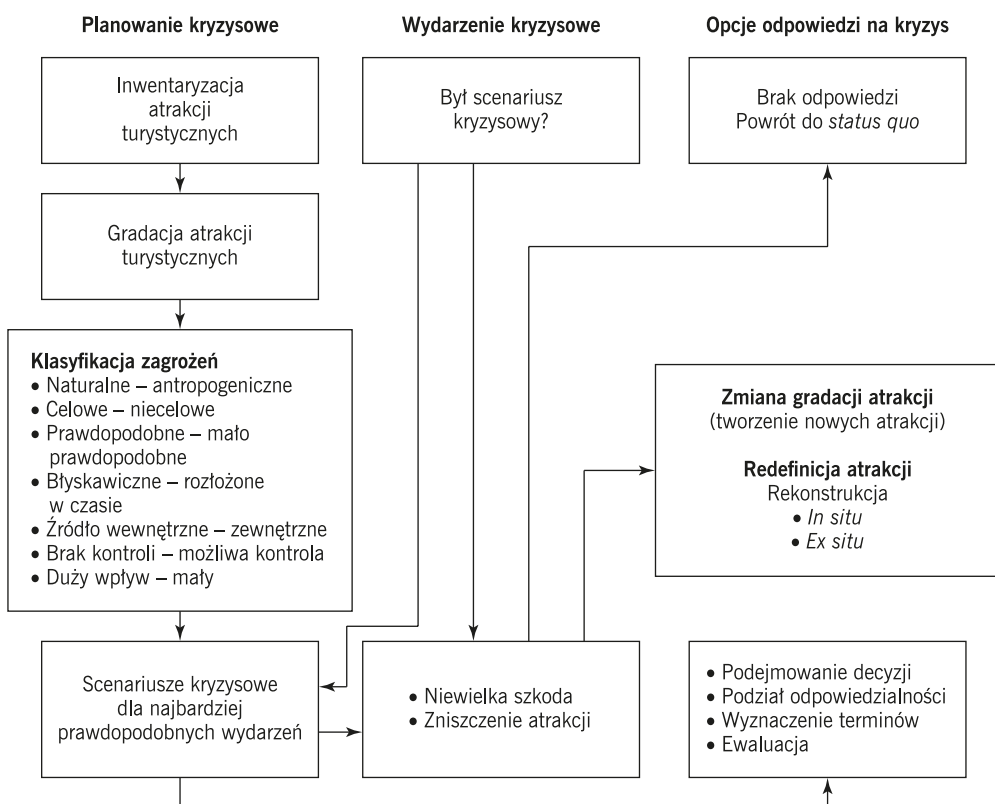
RYSUNEK 2. Fazy zarządzania kryzysowego



Źródło: Na podstawie: [Santana, 2003, s. 311].

Model Santany jest skonstruowany w sposób, który umożliwia analizę sytuacji kryzysowych trwających długo, podczas gdy nie jest przystosowany do analizy sytuacji kryzysowych wywołanych przez jeden incydent. Przykładem takiego wydarzenia było osunięcie się ziemi w stanie New Hampshire (USA), które zniszczyło statuetkę Starego Człowieka (ang. *Old Man*), będącego symbolem parku narodowego oraz całego stanu. Weaver i Lawton [2007] na bazie tego wydarzenia opracowali model zarządzania kryzysowego (rysunek 3) w odniesieniu do atrakcji turystycznych (a nie regionów lub organizacji jak w przypadku modelu Santany). Artykuł Weavera i Lawtona napisany był dwa lata po wypadku, który spowodował nie tylko znaczne zmniejszenie się liczby odwiedzających, ale także spadek przychodów lokalnych przedsiębiorstw turystycznych i utratę symbolu całego stanu.

RYСУNEK 3. Model zarządzania kryzysowego dla atrakcji turystycznych



Źródło: Na podstawie: [Weaver & Lawton, 2007, s. 114].

Sztab kryzysowy, który został powołany po zniszczeniu pomnika, przeprowadził konsultacje społeczne, w wyniku których otrzymano 5000 listów od mieszkańców z propozycjami rozwiązania problemu. Rozważano następujące możliwości:

- odbudowa *in situ* pomnika. Okazało się to technicznie, ekonomicznie i społecznie prawie niewykonalne. Aby to zrobić, należałoby usunąć bardzo dużą liczbę skał w otaczającym obszarze, przez co ucierpiałby krajobraz i środowisko. Również społeczność lokalna była przeciwna temu rozwiązaniu;
- odbudowa *ex situ*. Przyjęto opcję, że miniatura miała być centralnym punktem tworzono parku sztuki. W ramach rozważania opcji odbudowy centralnym problemem była ewentualna lokalizacja nowego miejsca. Ponadto, brak było prawnych możliwości zabronienia komukolwiek budowy podobnej rzeźby na własnym terenie;
- miejsce pamięci. Ta opcja była preferowana przez społeczność lokalną. Ostatecznie tę opcję wybrano i w roku 2010 odsłonięto pierwszą część parku pamięci;
- redefinicja – na miejscu starej pojawiła się nowa twarz. Część listów zachęcała do zmiany wizerunku i przyjęcia nowego pomnika. Pomysł nowej twarzy miał jednak komiczny charakter i ta opcja nigdy nie była poważnie brana pod uwagę.

Kryzys opisany powyżej jest przykładem wydarzenia dotyczącego w dużej części turystyki (atrakcji turystycznych), a w zdecydowanie mniejszej innych obszarów (brak ofiar w ludziach, brak zniszczeń innych elementów, brak wpływu na codzienne życie mieszkańców itp.).

Bardzo istotną częścią zarządzania kryzysowego są kontakty z mediami. Są one trudne zwłaszcza na początku kryzysu, kiedy organizacja nie zna jeszcze właściwej skali kryzysu i nie jest znany czas jego trwania ani działania, jakie powinny zostać podjęte. W przypadku braku informacji prawdopodobne jest rozprzestrzenianie się nieprawdziwych informacji, które mogą stać się przyczyną kolejnego kryzysu. Santana [2003, s. 304–305] podaje przykład Florydy, gdzie na początku lat 90. doszło do kilku ataków na turystów, które zostały bardzo nagłośnione przez media. Pomimo faktu, iż obiektywne dane nie wykazały znaczącego wzrostu przestępczości w regionie, turyści zaczęli postrzegać region jako niebezpieczny i branża turystyczna musiała się zmierzyć w faktycznym kryzysem zaufania.

Laws, Prideaux, Chon [2007] wskazują również na fakt, że organizacje turystyczne nie szkolą pracowników w zakresie zarządzania kryzysowego. Dotyczy to zarówno pracowników szeregowych, jak i pracowników wyższego szczebla.

## Skazenie wody morskiej w Świnoujściu jako sytuacja kryzysowa

Świnoujście jest nadmorskim miastem na prawach powiatu oraz jednym z czterech zachodniopomorskich uzdrowisk. Miasto leży na dwóch wyspach Uznam i Wolin. Na wyspie Uznam znajduje się większość atrakcji turystycznych, dzielnica uzdrowska



oraz większa część kąpieliska. Jediną możliwością komunikacji między wyspami jest bezpłatny prom. Położenie geograficzne determinuje rozwój gospodarczy miasta, który (zwłaszcza na wyspie Uznam) zorientowany jest na usługi turystyczno-uzdrowiskowe. Świnoujście jest jednym z najbogatszych miast w Polsce<sup>3</sup>.

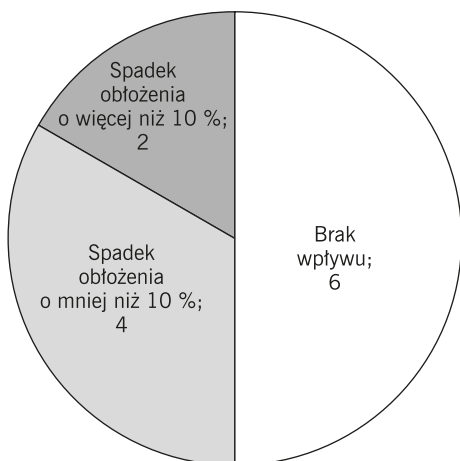
Kąpielisko morskie jest zarządzane przez OSiR „Wyspiarz”, jednostkę budżetową Urzędu Miasta. Składa się z dwóch plaż strzeżonych – w obszarze 700 m na prawobrzeżu (Uznam) oraz 200 m na lewobrzeżu (Warszów). Sezon na obu kąpieliskach trwa od 1 lipca do 31 sierpnia (w tym czasie kąpielisko jest strzeżone).

Kąpielisko Świnoujście otrzymało Błękitną Flagę (certyfikat jakości przyznawany kąpieliskom oraz przystaniom jachtowym spełniającym określone kryteria w zakresie jakości wody, informacji i edukacji ekologicznej, zarządzania środowiskowego oraz bezpieczeństwa) jako jedno z dwóch pierwszych polskich kąpielisk w 2006 r. (razem z Gdańskiem). Obecnie certyfikat Błękitnej Flagi posiada 13 kąpielisk w Polsce. Zgodnie z kryteriami przyznawania Błękitnej Flagi próbki wody muszą być pobierane przynajmniej 5 razy w ciągu sezonu w odstępach co najwyżej 30-dniowych (zgodnie z polskimi regulacjami kontrole muszą być przeprowadzane 4 razy w ciągu sezonu kąpielowego). Pierwsze próbki muszą być pobrane 30 dni przed sezonem. W przypadku wyniku negatywnego należy prowadzić badania częściej. Znak Błękitnej Flagi jest w powszechnej opinii najbardziej rozpoznawalnym na świecie znakiem jakości kąpielisk [Blue Flag, 2011]. W czasie zamknięcia kąpieliska Błękitna Flaga jest zdejmowana.

W sobotę 31 lipca 2010 r. Wojewódzki Inspektor Sanitarny podjął decyzję o zakazie kąpeli w Świnoujściu. Zakaz wydano, ponieważ stężenie bakterii *coli* w wodzie przekroczyło dopuszczalne normy. Dopiero 9 sierpnia Wojewódzki Inspektor Sanitarny cofnął zakaz kąpeli. Zdarzenie było szeroko opisywane przez prasę lokalną i ogólnopolską, a początek sierpnia to środek krótkiego sezonu nad Morzem Bałtyckim. Zdarzenie mogło zatem przełożyć się na realne straty dla branży turystycznej oraz mieć negatywny wpływ na wizerunek popularnego kurortu. Nigdy nie udało się ustalić przyczyny skażenia wody. Przez cały okres obowiązywania zakazu kąpeli w Świnoujściu kąpiel w Niemczech (po drugiej stronie granicy) była dozwolona, ze względu na różne normy sanitarne w obu krajach.

Badania przeprowadzone w 2011 r. przez Urząd Miasta w Świnoujściu wśród przedsiębiorstw hotelarskich wykazały, że wydarzenie miało stosunkowo niewielki wpływ na branżę turystyczną. Spadek liczby rezerwacji przedstawiono na rysunku 4. Jedyne w dwóch obiektach odnotowano spadek obłożenia o więcej niż 10 % w związku z kryzysem. Było to związane przede wszystkim z wcześniejszymi rezerwacjami dokonanymi przez klientów indywidualnych oraz współpracą hotelarzy z touroperatorami. Należy założyć, że badane wydarzenie miało znacznie silniejszy wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstw turystycznych sprzedających swoje usługi odwiedzającym jednodniowym (dotyczy to przede wszystkim gastronomii), którzy mogli wybrać inne miejsca nad morzem, gdzie nie obowiązywał zakaz kąpeli.

RYSUNEK 4. Wpływ kryzysu na obłożenie hoteli w Świnoujściu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez UM w Świnoujściu.

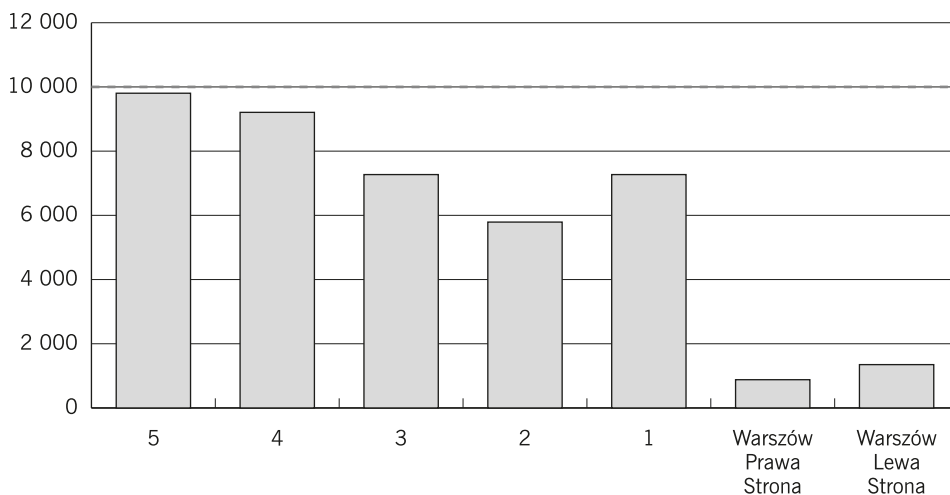
W chwili wybuchu kryzysu był on jednak szeroko komentowany przez media. Wydaje się, że miał on siłę około DESTCON4, ponieważ z jednej strony sytuacja na pewno nie była normalna z marketingowego punktu widzenia, a z drugiej strony nie można było mówić o realnym zagrożeniu dla życia i zdrowia turystów.

Kryzys miał zasięg ograniczony jedynie do miasta Świnoujście (dopiero około 5 sierpnia bakterie zaczęły migrować na wschód i 6 sierpnia zamknięto na krótko kąpielisko w Międzyzdrojach). Z pewnością miał charakter raczej przyrodniczo-techniczny oraz stosunkowo (w porównaniu do np. zagrożeń związanych z terroryzmem, powodzią) niezbyt poważny. Na rysunku 1 zatem należałoby go umieścić w czwartej (prawa dolna) ćwiartce układu współrzędnych.

Pierwsze dwie fazy zarządzania kryzysowego według Santany przedstawione na rysunku 2 odnoszą się do sygnałów alarmowych oraz potencjalnej prewencji. Według władz miasta kryzysu nie można było przewidzieć. Badania prowadzone przez sanepid w zakresie obecności bakterii *coli* w kąpielisku wykazywały znaczną zmienność. Przykładowo, badania z 26 lipca wykazywały, że liczba bakterii *coli* nie przekraczała w żadnym z 7 punktów kontrolnych dopuszczalnej normy (rysunek 5).

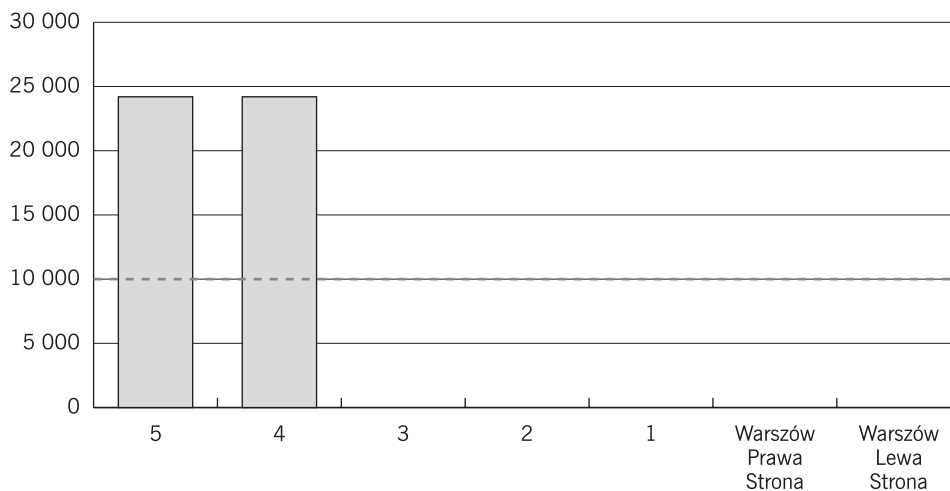
Badania przeprowadzone 28 lipca wykazały przekroczenie norm jedynie w 2 punktach, w pozostałych brak było bakterii *coli* (rysunek 6). Sanepid w tym czasie nie zamknął jeszcze plaży, ale od 30 lipca rozpoczął codzienne badania w czterech dodatkowych punktach.

Badania przeprowadzone 30 lipca wykazały, że liczba bakterii *coli* jedynie w 5 punktach na 11 badanych przekracza poziom i to jedynie w niewielkim stopniu (rysunek 7).

**RYSUNEK 5. Liczba jednostek bakterii coli w 100 ml wody według badania z 26 lipca**

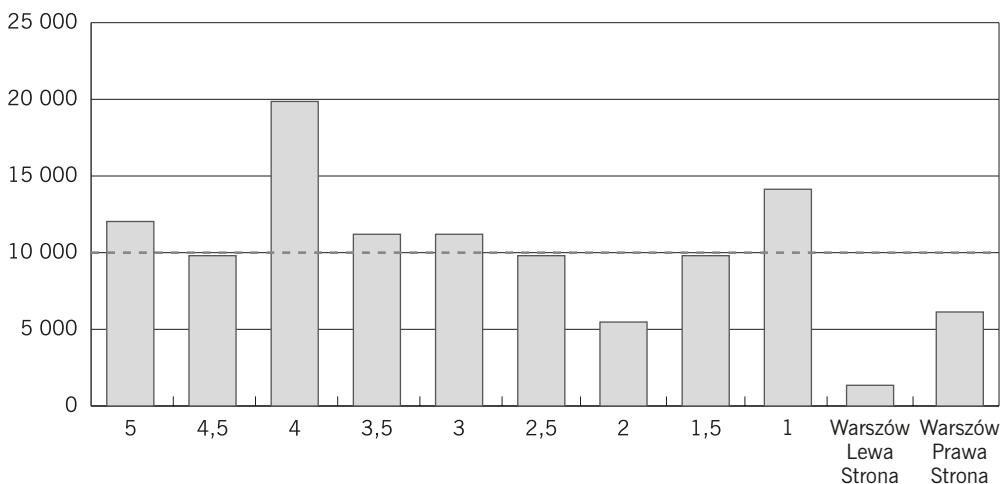
Uwaga: Dopuszczalna norma w Polsce to 10 000. Liczby określają 5 punktów pomiaru w Świnoujściu na wyspie Uznam (1 – Falochron, 2 – Relax, 3 – Molo, 4 – Basen, 5 – Granica). Warszawa jest częścią miasta leżącą na wyspie Wolin.

Źródło: Powiatowa Stacja Sanitarно-Epidemiologiczna w Kamieniu Pomorskim.

**RYSUNEK 6. Liczba jednostek bakterii coli w 100 ml wody według badania z 28 lipca**

Uwaga: Jak dla rys. 5. Dane pokazują, że poziom bakterii coli jest wyższy niż 24 200 jednostek (badania prowadzone są w taki sposób, że tylko wynik z przedziału 0–24 200 jest dokładny).

Źródło: Jak rys. 5.

RYSUNEK 7. Liczba jednostek bakterii *coli* w 100 ml wody według badania z 30 lipca

Uwaga: Jak dla rys. 5.

Źródło: Jak rys. 5.

W sobotę 31 lipca wprowadzono zakaz kąpeli. Jeszcze tego samego dnia Prezydent Świnoujścia zwołał sztab kryzysowy, który zbierał się doraźnie. Na niektóre spotkania zapraszano również przedstawicieli gmin niemieckich (leżących na wyspie Uznam).

Według badanych dziennikarzy Rzecznik Prasowy Urzędu Miasta w Świnoujściu tłumaczył zamknięcie plaży restrykcyjnymi polskimi normami, które w Niemczech nie obowiązują. Wprawdzie nie namawiano do łamania zakazu kąpeli w morzu, a plaża była wyraźnie oznakowana (pojawiły się czerwone flagi, wprowadzono dodatkowe plansze o zakazie kąpeli, również w języku angielskim i niemieckim), niemniej jednak wskazywano na fakt, iż brak jest bezpośredniego zagrożenia zdrowia i życia mieszkańców oraz turystów.

Prasa lokalna bardzo szeroko komentowała badane wydarzenie. Informacje o zamknięciu plaży pojawiły się na ich głównych stronach. W tabeli 1 przedstawiono umiejscowienie informacji na temat kryzysu w prasie lokalnej. Należy zauważyć, że po początkowym stosunkowo dużym zainteresowaniu kryzysem i spekulacjach na temat jego przyczyn, w dalszym okresie artykuły pojawiały się rzadziej i były coraz mniej wyeksponowane. Wyciszenie medialne kryzysu po 5 sierpnia jest niewątpliwie sukcesem polityki informacyjnej Urzędu Miasta.

Do zespołu zarządzania kryzysowego nie włączono Wydziału Promocji Urzędu Miasta zajmującego się turystycznym marketingiem terytorialnym Świnoujścia oraz obsługą informacji turystycznej na terenie miasta. Jediną rolą Wydziału Promocji było

TABELA 1. Tytuły prasowe i ich umiejscowienie w „Kurierze Szczecińskim” (KS) i lokalnym dodatku „Gazety Wyborczej” (GW) w czasie badanego kryzysu

Dzień	Pierwsza strona/ /główny artykuł	Pierwsza strona/ /poboczny artykuł	Kolejne strony	Tytuł GW	Tytuł KS
2.08	GW	KS		Dramat Świnoujścia	Coli w Bałtyku
3.8	GW	KS		Świnoujście. Coraz więcej bakterii w morzu	Bakterie w morzu
4.8		GW		Czekają na sztorm jak na zbawienie	
5.08		GW		Mimo zakazu ludzie się kąpią	
6.08			GW, KS	Świnoujście. Kąpiel w morzu nadal zabroniona	Bakterie psują wakacje
7–8.08	GW			Ostatni taki rok na naszych kąpieliskach	
9.08					
10.08	GW	KS		W Świnoujściu znów można się kąpać!	Radość Świnoujścia, smutek Międzyzdrojów. Bakterie idą na wschód.

Źródło: Opracowanie własne.

poinstruowanie działu informacji turystycznej na temat aktualnej sytuacji w mieście (to tam dzwonili turyści z całej Polski). Informacja turystyczna w czasie kryzysu zachęcała do odwiedzin plaż w Niemczech, gdzie kąpiel nie była zakazana. Brak włączenia Wydziału Promocji do sztabu kryzysowego tłumaczony był krótkoterminowym charakterem kryzysu.

Wydział Promocji Urzędu Miasta ocenia, że kryzys nie zaszkodził wizerunkowi Świnoujścia w sposób trwały, o czym miała świadczyć większa liczba przyjazdów turystycznych w sezonie 2011 w stosunku do sezonu 2010. Również Dyrektor Centrum

Zarządzania Kryzysowego w Świnoujściu uważał, że kryzys nie miał charakteru poważnego (w porównaniu do innych zdarzeń, w przypadku których istnieje potrzeba powołania sztabu kryzysowego) i z tego powodu nie wyciągnięto znaczących wniosków na przyszłość. Jedynie OSiR zaostrzył kontrole czystości obiektów sprzedających usługi na plaży.

## Wnioski końcowe

Rola jednostek samorządu terytorialnego w przypadku tego typu zdarzeń kryzysowych jest kluczowa. Zarówno dziennikarze, jak i opinia publiczna w pierwszej kolejności zwracają się po informacje i wyjaśnienia właśnie do jednostki terytorialnej, niezależnie od tego, kto jest winien zdarzeniu oraz kto podejmuje decyzje administracyjne (jak to było w opisanym przypadku, w którym decyzje o zamknięciu plaży podjął Państwowy Inspektor Sanitarny).

Wydaje się, że sposób zarządzania badanym wydarzeniem przez Urząd Miasta w Świnoujściu był poprawny. Rzecznik prasowy w żaden sposób nie kwestionował prawdziwości wyników badań prowadzonych przez stacje sanitarno-epidemiologiczne. Również w prasie nie wskazywano pochopnie winnych całego zdarzenia (pomimo istnienia licznych hipotez). Przedsiębiorcy, którzy byli posądzeni o nielegalne spuszczenie ścieków, sami poddawali się kontroli. Dziennikarze relacjonujący wydarzenie nawet nie sugerowali wpływania przez władze miasta na wyniki kontroli jakości wody (tego typu problemy zauważył Santana [2003, s. 307], opisując podobny kryzys w Brazylii). Według dziennikarzy istotną rolę w przypadku tego typu kryzysów ma instytucja rzecznika prasowego. Ankietowani dziennikarze twierdzili, że miejscowości nadmorskie nieposiadające tego typu instytucji są zdecydowanie bardziej narażone na negatywne skutki kryzysu.

Wydaje się, że przedstawiciele Wydziału Promocji powinni być włączeni w skład zespołu zarządzania kryzysowego, zwłaszcza w przypadku zdarzeń dotyczących przede wszystkim turystów i branży turystycznej. Tego typu rozwiązanie sprzyjałoby jednolitości przekazu informacji do potencjalnych turystów zarówno przez media, jak i przez system informacji turystycznej. W przypadku kryzysu mającego wpływ na wizerunek miasta tego typu rozwiązanie umożliwiłoby ujednoczenie przekazu również do klientów instytucjonalnych (w czasie imprez targowych itp.).

## Przypisy

<sup>1</sup> Ang. *A crisis is a situation requiring radical management action in response to events beyond the internal control of the organisation, necessitating urgent adaptation of marketing and operational practices to restore the confidence of employees, associated enterprises and consumers in the viability of the destination.*

<sup>2</sup> Ang. *Any occurrence which can threaten the normal operation and conduct of tourism-related businesses.*

<sup>3</sup> Według danych GUS na 31.12.2010 r. Świnoujście znajduje się na 17. miejscu w rankingu miast o najwyższych dochodach budżetu na 1 mieszkańca. Według danych GUS w Polsce jest 908 miast, [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_8478\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_8478_PLK_HTML.htm). 15.4.2012.

## Bibliografia

- Beirman D. (2003), *Restoring Tourism Destinations in Crisis. A strategic marketing approach*, Allen&Unwin, Blue Flag (2011), <http://www.blueflag.org/Menu/Criteria/Beaches>
- Laws, E., Prideaux B., Chon K. (2007), *Crisis Management in Tourism: Challenges for Managers and Researchers*. In *Crisis Management in Tourism* (pp. 1–12). Oxon: CABI
- Mundt J. (2001), *Einführung in den Tourismus*. München: Oldenburger Verlag
- Mundt J. (2004), *Tourismuspolitik*. München: R. Oldenburger Verlag
- Online Etymology Dictionary (2011) <http://www.etymonline.com/index.php?term=crisis>
- Santana G. (2003), *Crisis Management and Tourism: Beyond the Rhetoric*. In: C. M. Hall, D.J. Timothy, & D.T. Duval (Eds.), *Safety and Security in Tourism*, The Haworth Hospitality Press, New York
- UN WTO (2010), <http://www.unwto.org>
- Wang Y.-S. (2009), *The impact of crisis events and macroeconomic activity on Taiwan's international inbound tourism demand*, „Tourism Management” No. 30, p. 75–82
- Weaver D.B., Lawton L.J. (2007), *‘Just because it's gone doesn't mean it isn't there anymore’: Planning for attraction residuality*, „Tourism Management”, p. 108–117
- WTTC (2011), [www.wttc.org](http://www.wttc.org)

## **Crisis management in tourism at the local level. The case of water pollution in Świnoujście, Poland in August 2010**

### **Summary**

Bearing in mind the steadily increasing number of crises affecting the tourism sector, it is essential to understand the nature of the crisis phenomenon. As tourism is very vulnerable to crises, which may easily destroy the years of efforts to create destination image, academicians, policy makers and entrepreneurs are required to possess the knowl-

edge of management and limitation of such incidents. Following the intensification of the competition between tourism regions, this knowledge will become indispensable in securing a long-term competitive advantage. Although the processes of crisis management cannot be fully standardized due to diverse nature of the phenomenon, there are certain patterns that can be observed. These patterns can be applied to both full-scale crises that affect tourism region, its economy and neighbouring countries and small-scale crises that affect 'merely' the tourism industry.

The paper defines crises before discussing the nature of crisis management and presents models of crisis management and the role of public authorities in the process. Presented models have been applied to the seawater pollution in Swinoujście in 2010. Swinoujście is a well-known Polish sea resort in the northwest Poland (near the German border). Water pollution resulted in 10-day beach closure, which meant a significant blow to tourism industry and tourism image of the upscale resort. The paper presents a response of the public authorities, cooperation problems between various public and private bodies and communication policy with both journalists and potential and actual tourists.

**Keywords:** Swinoujście, tourism, sea water pollution, crisis management

**Słowa kluczowe:** Świnoujście, turystyka, zanieczyszczenie wody morskiej, zarządzanie kryzysowe