

# Uloga odnosa s javnošću u luksuznim hotelima na primjeru Adriatic Luxury Hotels

---

**Katić, Vid**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:772184>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2020-10-22**



*Repository / Repozitorij:*

[FPSZG repository - graduate works of students of political science and journalism / doctoral thesis](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet Političkih Znanosti  
Diplomski studij novinarstva

Vid Katić

**Uloga odnosa s javnošću u luksuznim hotelima  
na primjeru Adriatic Luxury Hotels**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2017.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet Političkih Znanosti  
Diplomski studij novinarstva

Vid Katić

**Uloga odnosa s javnošću u luksuznim hotelima  
na primjeru Adriatic Luxury Hotels**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: dr.sc. Božo Skoko

Student: Vid Katić

Zagreb, 2017.

Izjavljujem da sam diplomski rad Uloga odnosa s javnošću u luksuznim hotelima na primjeru Adriatic Luxury Hotels, koji sam predao na ocjenu mentoru dr.sc. Boži Skoki, napisao samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekao ECTS-bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivao etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu

Vid Katić

# Sadržaj

Uvod.....	1
2. Odnosi s javnošću u turizmu .....	4
2.1. Definiranje ključnih pojmova (odnosi s javnošću, turizam, hotelsko poduzeće) .....	4
2.2. Cilj istraživanja .....	7
2.3. Istraživačka pitanja i hipoteze.....	8
3. Metodologija.....	8
3.1. Uzorak .....	9
3.2. Ispitanici .....	10
3.3. Očekivana primjena rezultata.....	10
4. Jadranski luksuzni hoteli – identitet, ustrojstvo i poslovanje.....	11
4.1. Hoteli.....	11
4.2. Odvojeno brendiranje hotela.....	12
4.3. Konkurencija i diferencijacija.....	12
5. Odnosi s javnošću Jadranskih luksuznih hotela u praksi .....	13
5.1. Odnosi s javnošću u hijerarhiji.....	13
5.2. Poslovni odnosi s javnošću .....	15
5.2.1. Uloga Odjela za odnose s javnošću u donošenju odluka .....	16
5.2.2. Rad s menadžerima .....	17
5.2.3. Odnosi s javnošću u odnosu na marketinški odjel .....	18
5.2.4. Grad Dubrovnik kao komunikacijski fokus .....	18
5.2.5. Strategije i ciljevi za različita tržišta .....	20

5.2.6. Djelovanje na stranim tržištima .....	23
5.2.7. Direktna komunikacija sa stranim novinarima .....	25
5.2.8. Etično postupanje.....	26
5.2.9. Online prisutstvo Jadranskih luksuznih hotela .....	27
5.2.10. Komunikacija s blogerima .....	30
5.2.11. Evaluacija uspješnosti komunikacije .....	31
5.3. Odnosi s društvenim okruženjem.....	32
5.3.1. Odnosi s javnošću u lokalnoj zajednici.....	33
5.3.2. Društveno odgovorno poslovanje .....	34
5.3.3. Donacije i sponzorstva.....	35
5.3.4. Zvijezde pod zvijezdama .....	36
5.3.5. Krizno komuniciranje u lokalnom kontekstu.....	36
5.3.6. Problemi u lokalnim odnosima s javnošću .....	39
5.4. Interno komuniciranje .....	40
5.4.1. Svakodnevna interna komunikacija .....	40
5.4.2. Zakonom propisani oblici komunikacije .....	42
5.4.3. Plaće, bonusi, napredak i edukacija .....	43
5.4.4. Koordinacija s drugim službama .....	44
5.4.5. Dokumenti i pravilnici .....	44
5.4.6. Informiranje o lošim vijestima.....	45
6. Nedostaci i mogućnosti unaprjeđenja odnosa s javnošću ALH-a... 45	
7. ZAKLJUČAK.....	48
Popis literature .....	52

## Uvod

Turizam je u Hrvatskoj najvažnija grana gospodarstva. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore iz 2016., turizam u godišnjem BDP-u sudjeluje sa 18,1%, što je daleko najviši udjel turizma u BDP-u neke europske države. 2016. su po Hrvatskoj nacionalnoj banci strani turisti donijeli 8 milijardi eura prihoda, a svaka turistička sezona dovodi do značajnog pada stope nezaposlenosti. Svi ti podaci vode prema zaključku da bi bez turizma hrvatsko gospodarstvo bilo u ogromnim problemima, stoga treba ulagati značajne napore kako bi se održao ili čak unaprijedio nivo na kojem je turizam u Hrvatskoj trenutno. Važan element turizma je uz adekvatnu infrastrukturu i turistička promocija. Ona je zadatak koliko marketinga (kroz sve vrste oglašavanja), toliko i odnosa s javnošću, koji u današnje vrijeme sve prisutnije dvosmjerne komunikacije i „organskog“ pristupa promociji proizvoda zauzimaju sve veću važnost.

S obzirom na sve navedeno, izbor teme za ovaj rad potaknut je motivacijom da se ovaj važan aspekt hotelskog poslovanja bolje prouči i sadašnje i buduće stručnjake za odnose s javnošću bolje uputi u njega u slučaju da se nađu u situacijama u kojima su znanja, vještine i praktični aspekti opisani u radu potrebni za unaprjeđenje njihovog rada. Tema je aktualna i relevantna, a pogotovo u domaćim prilikama.

Materijali vezani za praksu odnosa s javnošću u specifičnim hotelima uglavnom se svode na kolumne koje hotelski djelatnici pišu u web-publikacijama i studije slučaja koje agencije za odnose s javnošću koriste na vlastitim stranicama za prikazivanje primjera svog uspješnog poslovanja. (neki od njih se koriste i u ovom radu) Većina literature odnosi se na hotelske odnose s javnošću u teoriji, ili koristi općenite rezultate iz nekog područja. Rad će predstaviti djelovanje Odjela za odnose s javnošću na konkretnom primjeru Jadranskih luksuznih hotela (eng. Adriatic Luxury Hotels).

Jadranski luksuzni hoteli su specifičan slučaj zbog koncentracije većeg broja hotela (8) na istom području. Većina radova citiranih u radu bavi se odnosima s javnošću u turizmu općenito, ili odnosima s javnošću u hotelijerstvu, ali se uglavnom odnose na pojedinačne hotele ili u nekim slučajevima na međunarodne lance hotela. Literature koja se bavi komunikacijskom praksom u lancima hotela koji djeluju na jednoj lokaciji praktički nema, a korisno je o tome saznati više u doba kada je turizam rastuća gospodarska grana i takvih

hotelskih lanaca postoji više u Hrvatskoj (uz Jadranske luksuzne hotele, postoji i Maistra koja djeluje u Rovinju).

Hotelski lanac koji je uzet za primjer vrijedno je proučiti zbog njegovih brojnih specifičnosti – lokacije i pozicije na tržištu, orijentacije gotovo u potpunosti na strane goste, također zbog toga što mu je broj noćenja u stalnom porastu, te zbog usporedbe kako se svjetska praksa odnosa s javnošću preslikava na lokalne uvjete u takvom poduzeću u Hrvatskoj. U svrhu analize mogu se postaviti glavna istraživačka pitanja:

1. Kakva je raspodjela zadataka i međusobna komunikacija među odjelima koji komuniciraju s javnostima u ALH?
2. Koje komunikacijske prakse ALH koristi u vanjskoj i unutarnjoj komunikaciji?

Ova pitanja su postavljena kako bi hrvatski stručnjaci za odnose s javnošću i ostali zainteresirani mogli saznati kako izgledaju hotelski odnosi s javnošću u praksi hotelskog lanca koji svoj posao obavlja na visokoj razini. Naravno, postoji brojna literatura koja se bavi tim pitanjem hotelskih odnosa s javnošću, ali dubinsko istraživanje ovako konkretnog primjera donosi spoznaju o tome kako praksa funkcionira u svakodnevnom radu, te „od vrha do dna“ popisuje zadatke i izazove s kojima se Odjel za odnose s javnošću susreće u hotelskoj kompaniji te kako na njih odgovara prikazano kroz primjere iz stvarnog života i uspoređeno s primjerima iz svijeta vrhunskog svjetskog hotelijerstva. Namjera rada je ukazati na mogućnosti hotelskih odnosa s javnošću i pomoći unaprijediti njihovu primjenu u hrvatskom turizmu.

Kroz dubinske intervju s turističkim djelatnicima koji izvršavaju zadatke unutarnje i vanjske komunikacije u Jadranskim luksuznim hotelima analizirat će se sve faze komunikacije te zadaci i problemi s kojima se odjeli odnosa s javnošću i ljudskih resursa susreću u svakodnevnom poslu, te načini njihovog izvršavanja i rješavanja mogućih problema i kriznih situacija.

Na početku rada iznesen je teorijski okvir u kojem se postavlja metodologija, te detaljnije objašnjava uzorak i očekivana primjena rezultata. Za preciznije razumijevanje konteksta zatim će biti navedeni neki osnovni podaci o Jadranskim luksuznim hotelima kao kompaniji, informacije o njihovim hotelima i kontekstu u kojem se odvija njihovo poslovanje. Zatim se pristupa razradi same teme – odnosima s javnošću Jadranskih luksuznih hotela u praksi



korištenjem informacija dobivenih iz intervjua sa zaposlenima i službenih materijala, gdje se primjeri iz lokalne prakse dovode u vezu sa stručnom literaturom i primjerima globalne prakse, te se razmatra u kojim su aspektima oni dobri, a u kojima postoji prostor za poboljšanje i napredak. Također se objašnjava pozicija Odjela za odnose s javnošću u hijerarhiji hotelskog lanca. Rad promatra sljedeće aspekte vanjske komunikacije: ulogu u odlučivanju i rad s menadžerima, odnose s hotelskim marketingom, komunikacijski fokus, rad na stranim tržištima i sa stranim medijima, prisutstvo na internetu, odnose s lokalnom zajednicom, donacije i sponzorstva, kriznu komunikaciju i konačno evaluaciju uspješnosti komunikacije. Poseban će naglasak biti stavljen na rad sa stranim tržištima zbog strukture gostiju koji posjećuju njihove hotele.

Aspekti unutarnje komunikacije koje rad proučava su: svakodnevna interna komunikacija, zakon propisani oblici komunikacije, obavijesti o plaćama i bonusima te mogućnostima napretka i dodatne edukacije, koordinacija između službi u hotelskom lancu, pravni aspekt (dokumenti i pravilnici), te vrstu krizne komunikacije – informiranje zaposlenika o lošim vijestima.

Rad sveobuhvatno pokušava pokazati načine na koje lokalno hotelsko poduzeće vrši unutarnju i vanjsku komunikaciju u odnosu na idealne slučajeve iz literature, te dokazati da se na ovom nivou poštuju pravila efikasnosti, etike i pozitivne prakse zacrtane u stručnoj literaturi, te se pokušava iskoristiti vlastite prednosti i posebnosti u svrhu unaprjeđenja komunikacije i poslovanja.

## 2. Odnosi s javnošću u turizmu

### 2.1. Definiranje ključnih pojmova (odnosi s javnošću, turizam, hotelsko poduzeće)

Ovaj rad se bavi odnosima s javnošću u hotelskom poduzeću, stoga je korisno na početku definirati najosnovnije pojmove: a) odnosi s javnošću, b) turizam i c) hotelsko poduzeće.

2012. američko je Društvo za odnose s javnošću (Public Relations Society of America) definiralo kao “strateški komunikacijski proces koji gradi uzajamno korisne veze između organizacija i njihovih publika.

Kao funkcija menadžmenta, odnosi s javnošću uključuju i sljedeće:

- Predviđanje, analizu i interpretaciju javnog mišljenja, stavove i probleme koji mogu utjecati na radnje i planove organizacije
- Savjetodavni menadžment na svim nivoima organizacije u vezi politike organizacije, toka akcije i komunikacije, uzimajući u obzir njihove javne posljedice i društvene i građanske odgovornosti organizacije
- Kontinuirano istraživanje, provođenje i evaluaciju programa akcije i komunikacije kako bi se postigla informirana publika potrebna za ostvarivanje ciljeva organizacije. To uključuje marketinšku, financijsku, humanitarnu, političku, te unutarorganizacijsku komunikaciju.
- Planiranje i implementacija pokušaja utjecanja ili mijenjanja javne politike. Postavljanje ciljeva, planiranje, budžetiranje, regrutiranje i treniranje osoblja, razvoj vještina i postrojenja - ukratko, upravljanje svim resursima potrebnim da se postigne sve već navedeno. (PRSA, 2012)

*Business Dictionary* definira hotel kao “komercijalnu ustanovu koja pruža smještaj, prehranu i ostale usluge gostima”. Prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine “hoteli” Ministarstva turizma RH, hotel je “poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (NN 56/2016)

Specifične funkcije hotelskog poslovanja su osnovne – smještaj i prehrana, te sporedne – zabava, oprema za bavljenje aktivnostima, zdravstvena oprema itd. Ipak, valja uzeti u obzir da se potražnja za hotelskim uslugama ne ograničava samo na fiziološke potrebe za hranom i stanom već i na dodatne usluge, kao što su gostoljubivost, uljudnost ili ozračje. (Supić 2007:44)

Turizam je skup odnosa i pojava koji proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost. (Hunziker i Krapf, 1942)

Turizam je značajna globalna gospodarska djelatnost, za čiji se dio „kolača“ bore svi – od gospodarski i turistički najrazvijenijih zemalja svijeta, do država koje u razvitku turizma vide svoju razvojnu i gospodarsku priliku. Svjetska turistička organizacija predviđa godišnji rast turističke aktivnosti od 4,1% godišnje do 2020. (UNWTO 2017) Europa je vodeća svjetska turistička makroregija, a Mediteran je u poziciji najjače turističke mikroregije. U zemlje rastućeg turizma s dobrim se prognozama svrstava i Hrvatska.

Glavna publika hotela i hotelskih poduzeća su turisti - prema Svjetskoj turističkoj organizaciji “osobe koje putuju izvan svoje sredine kraće od 12 mjeseci i čija glavna svrha putovanja nije vezana za obavljanje neke lukrativne aktivnosti u mjestu koje posjećuje.

Odnosi s javnošću posebnu primjenu nalaze upravo u turizmu. Jedna od njihovih glavnih svrhovitosti, stvaranje prepoznatljive slike u javnosti, u turizmu je izuzetno značajna, a posebno kada se govori o stvaranju pozitivne slike o određenoj destinaciji. (Jakovljević 2009:121) Upravo stvaranje pozitivne slike o destinaciji i njezino promoviranje jedna je od glavnih strategija Odjela za odnose s javnošću u Adriatic Luxury Hotels, što će se detaljnije raspraviti u daljnjem tekstu.

Kako navodi Moutinho (2005) : „Iako u turizmu, u sektoru zračnih prijevoznika, turoperatora i hotelskih lanaca, ima nekoliko vrlo velikih igrača, turizam je složena i fragmentirana industrija. Iz tog razloga, probleme vezane uz planiranje, istraživanje i promociju za konkretne destinacije obično rješavaju nacionalne turističke organizacije na državnoj razini, no to često rade i slične, manje organizacije na lokalnoj i regionalnoj razini.“ (Jakovljević 2009) Primjenjujući definicije i područje djelovanja odnosa s javnošću te njihova značenja na

jezik turizma, mogli bismo konstatirati da „pod pojmom odnosa s javnošću u turizmu valja razumijevati sve aktivnosti kojima nositelji turističke ponude nastoje u javnosti stvoriti što povoljnije mišljenje o cjelokupnoj svojoj aktivnosti, o svom radu, svojim uslugama i ciljevima rada. Odnosi s javnošću označavaju svjesnu, smišljenu i planiranu aktivnost, a ne mišljenja koja bi se u javnosti mogla stvoriti stihijski ili pod utjecajem nekih drugih prilika i okolnosti na tržištu.“(Senečić, Vukonić, 1997 u Jakovljević, 2011)

Odnosi s javnošću postaju jedan od najvažnijih dijelova turističke funkcije marketinga i prodaje. Povećana konkurencija u toj industriji prisiljava tvrtke da stvore svijest o novim proizvodima ili kapacitetima kod gostiju. Imidži kompanija se grade i kreiraju odnosima s javnošću kroz medije, usmenu predaju i stavove ciljanih publika. Ako se pravilno vrše, potencijalni turisti će znati na koji način će se okoristiti i napredovati i što će naučiti posjetom određenoj destinaciji ili događaju. (Krapfl, 1997 u Ceylan, 2007) Turistički operateri mogu koristiti odnose s javnošću kako bi procijenili potražnju na tržištu, „stvorili dodatne prilike za prodaju na kompetitivnom tržištu“ i „potvrdili kvalitetu proizvoda suprotno negativnom publicitetu“. (Roberts, 1993 u Ceylan, 2007)

U turističkom sektoru odnosi s javnošću su i više nego nužni. Spominje se da oni predstavljaju peti element marketinškog miksa uz proizvod, cijenu, poziciju i promociju. Najveći se izazov nalazi u identificiranju najefikasnijih načina promoviranja turističkih proizvoda, izgradnji pozitivnog imidža i povećanju vidljivosti turističke destinacije kako bi privukli veći broj turista. Pozitivan imidž proizvoda stvara motivaciju za donošenje odluke o kupovini. U ovom slučaju, konačni imidž pojavljuje se kao rezultat dvosmjernog procesa: ponuđač koji projicira službenu sliku nečega, komunicira s turistom, koji tu sliku percipira na određeni način koristeći informacije i iskustva koja posjeduje, koja ne moraju biti iz službenog izvora. (Baud-Bovy, Lawson, 1977 u Petrovici 2011) Odnosi s javnošću u turizmu su ključni element marketinškog miksa koji se bazira na „oruđima generalnog utjecaja“ kao što su odnosi s medijima koji se materijaliziraju kroz susrete s novinarima, turističke kongrese i sajmove, promotivne aktivnosti i posebne događaje. (Kotler, Rein, Haider 2001 u Petrovici, 2011) Stvaranje pozitivnog imidža trebalo bi biti referentna točka kroz čitav proces. Prenošenje poruka koje trebaju informirati konzumente o turističkim proizvodima s namjerom razvoja pozitivnog stava prema proizvodu i kompaniji događa se kako bi se promijenile potrošačke navike u turizmu. Iz perspektive odnosa s javnošću, to znači vođenje računa o ciljanim publikama konstantnim i pogodnim informiranjem. (Petrovici, 2014)

U hotelijerstvu uloga menadžera za odnose s javnošću obično potpada pod odjel prodaje. Ona obično uključuje bavljenje svim medijskim zahtjevima, olakšavanje medijima da dođu do informacija, proizvodnju poruka, objave za medije, obavještanje, sastavljanje popisa medija, sakupljanje *press clippinga* i održavanje foto-arhiva, organiziranje promotivnih putovanja za agencije i konzultante, praćenje medijskog okruženja, te najvažnije - stvaranje plana odnosa s javnošću i pružanje pomoći u uspostavljanju strategije komunikacije za hotel. Menadžer odnosa s javnošću je također odgovoran za uspostavljanje i održavanje obostrano korisnih odnosa između hotela i medija. (Lutz 2017)

Postoje i odnosi s javnošću koji djeluju u korist marketinga koji su, u biti, najznačajniji za marketing i promociju turističke destinacije. Ta vrsta aktivnosti se engleskim terminom označava kao Marketing Public Relations (MPR). Prema Kotleru (2005), MPR se sastoji od niza alata koje je moguće klasificirati pod akronimom PENCILS, odnosno:

P (publication) - publikacije (casopis kompanije, godišnja izvjesa, brosure za kupce),

E (events) - događanja,

N (news) - vijesti (dobre price o kompaniji, njenim ljudima i proizvodima),

C (community involvement activities) - uključivanje zajednice (vrijeme i novac prilagoeni potrebama lokalne zajednice),

I (identity media) - identitet (pisai pribor, poslovne kartice, kod odijevanja),

L (lobbying acitivity) - lobiranje (nastojanje da se utječe na pozitivne odluke i smanji negativan utjecaj nepovoljnih odluka u zakonodavstvu),

S (social responsibility activities) - društveno odgovorne aktivnosti (stvaranje dobre reputacije).

## **2.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je izbliza uvidjeti kako jedno uspješno hrvatsko hotelsko poduzeće pristupa odnosima s javnošću - kakvu oni poziciju zauzimaju u strukturi lanca luksuznih hotela, istražiti kako su oni iskorišteni te na primjerima prikazati kako se različiti zadaci direktora odnose s javnošću u praksi izvršavaju, te koji se izazovi pred njih postavljaju.

## **2.3. Istraživačka pitanja i hipoteze**

Glavna istraživačka pitanja su:

3. Kakva je raspodjela zadataka i međusobna komunikacija među odjelima koji komuniciraju s javnostima u ALH?
4. Koje komunikacijske prakse ALH koristi u vanjskoj i unutarnjoj komunikaciji?

Hipoteze su:

1. Koordinacija među odjelima je razvijena i odluke se donose konsenzusom.
2. Komunikacijski plan integrira ciljeve i potrebe svakog od odjela.
3. Komunikacija sa stranim medijima je glavni fokus komunikacijskog djelovanja
4. Vrlo važan aspekt odnosa s javnošću kod većih tvrtki je komunikacija s lokalnim vlastima, zbog velikog utjecaja na lokalnu zajednicu (broj zaposlenih, veliki prihodi).
5. Poznati gosti se koriste za promociju “Jadranski luksuzni hoteli” branda.
6. Ljepota i specifičnost lokacija se ističe kao komparativna prednost u odnosu na druge hotele sličnog standarda i čini važan dio komunikacijske strategije

## **3. Metodologija**

Glavna metoda istraživanja korištena u ovom radu je kvalitativna: dubinski polustrukturirani intervju. Cilj rada, prikazivanje funkcioniranja odjela Odnosa s javnošću u hotelskom poduzeću, nameće tu metodu kao optimalnu.

Kvalitativno istraživanje se u ovom slučaju koristi jer generalizacija rezultata nije potrebna; traži se dublji uvid u mišljenja stručnjaka za odnose s javnošću, njihovo djelovanje i iskustva. Rezultati se odnose na djelovanje u specifičnom poduzeću. Ono je nestandardizirano i ne mora biti jednako, čak niti slično u drugim poduzećima. Kvalitativna istraživanja istražuju

uzroke ponašanja, mišljenja i stavove, a posebno su korisna u kontekstu stvarnog života i istraživanju implementacije određenih koncepata. (Hancock et al. 2007:7)

Intervju može biti korišten kao primarni način sakupljanja podataka o praksama, vjerovanjima i mišljenjima individualaca, njihovim prošlim i trenutnim ponašanjima i iskustvima. Intervju se također koristi za sakupljanje pozadinskih informacija ili uvid u stručno znanje pojedinca. Takvi intervjui imaju visoku vjerojatnost pronalaska činjeničnih podataka, kao što je opisivanje nekih procesa (Harrell i Bradley 2009:24). Najkvalitetniji uvid i količina podataka može se dobiti provodeći polustrukturirani intervju.

Polustrukturirani intervju se najčešće koristi kada znanstvenik želi dobiti dubinski uvid u određenu temu i u potpunosti razumjeti i shvatiti dobivene odgovore. U procesu polustrukturiranog intervjua koristi se tzv. "vodič" s popisom pitanja i tema koje se mora obraditi. Osoba koja provodi intervju ima određenu slobodu oko redoslijeda pitanja, ali ona su standardizirana i potpitanja mogu biti postavljena kako bi se osiguralo da je istraživač dobio prave odgovore. Ova vrsta intervjua provodi se u razgovornom stilu. (Harrell i Bradley 2009:27) Intervjui u istraživanju su polustandardizirani, prilagođeni sugovorniku i njegovom području ekspertize. Sugovornici će u ovom slučaju biti stručnjakinja za odnose s javnošću i šef odjela Ljudskih resursa u poduzeću Adriatic luxury hotels d.o.o.

Ovo istraživanje je *case study* ili studija slučaja. Ta istraživačka metoda dopušta istraživačima da izbliza pregledaju podatke koji se nalaze u određenom kontekstu. U većini slučajeva metoda studije slučaja određuje malo geografsko područje ili vrlo ograničen broj individualaca kao predmete proučavanja. Studije slučaja u svojoj biti istražuju suvremene fenomene iz stvarnog života kroz detaljnu kontekstualnu analizu ograničenog broja događaja i uvjeta i njihovih međusobnih odnosa. To je empirijsko ispitivanje koje istražuje suvremeni fenomen u svom životnom kontekstu kada granice između fenomena i konteksta nisu jasno određene, te u kojem postoji više izvora dokaza. (Zainal 2007:1)

### **3.1. Uzorak**

Istraživanje koristi prigodni namjerni uzorak. Autor je odredio najupućenije ispitanike u problematiku odnosa s javnošću u hotelskom poduzeću u kojem je istraživanje izvršeno - direktoricu odjela za odnose s javnošću koja obavlja poslovne odnose s javnošću za poduzeće

i odnose s društvenim okruženjem, te direktora Ljudskih resursa, koji je zadužen za internu komunikaciju i odnose s javnošću. Veći uzorak na primjeru poduzeća nije bio potreban jer su svi aspekti hotelskih odnosa s javnošću u Jadranskim luksuznim hotelima sadržani u funkcijama te dvije osobe.

### **3.2. Ispitanici**

Zrinka Marinović - direktorica odjela za odnose s javnošću u Jadranskim luksuznim hotelima. Diplomirala je novinarstvo na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu 1998., u doba kada nije postojao specijalizirani smjer za odnose s javnošću na diplomskom studiju. Iste se godine zaposlila u farmaceutskoj kompaniji Pliva u funkciji NAPISAT FUNKCIJU, na kojoj se zadržala do 2003. godine. 2003. godine prelazi u Jadranske luksuzne hotele. Na funkciju na kojoj se i danas nalazi. Jedina je zaposlena u tom odjelu. Nije članica Hrvatske udruge za odnose s javnošću niti ijedne druge profesionalne organizacije. Zadužena je za cjelokupnu vanjsku komunikaciju Jadranskih luksuznih hotela.

Josip Mikulić – direktor Sektora ljudskih potencijala i pravnih poslova od 2013. Ranije u Jadranskim luksuznim hotelima od 2002. do 2013. obavljao poslove tajnika Uprave te voditelja odjela ljudskih potencijala i pravnih poslova. 1996. diplomirao na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Splitu. Radio u Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje kao referent i u Poreznoj upravi Ministarstva financija, Područni ured Dubrovnik na poslovima savjetnika za prekršajni postupak, pomoćnika voditelja ispostave Porezne uprave za Grad Dubrovnik i pročelnika Područnog ureda za Dubrovačko-neretvansku županiju.

Zadužen za koordinaciju i provođenje interne komunikacije u Jadranskim luksuznim hotelima, te za izradu komunikacijskih priručnika i kodeksa.

### **3.3. Očekivana primjena rezultata**

Primarna područja istraživanja ovoga rada su turizam i odnosi s javnošću. Imajući to u vidu, može ga se primijeniti u svrhu informiranja budućih ili sadašnjih djelatnika u turizmu ili odnosima s javnošću. Turizam je glavna ekonomska grana u Hrvatskoj i ima tendenciju rasta



broja gostiju i stalno ili privremeno zaposlenih. Komunikacija s javnostima i poboljšanje cjelokupnog iskustva korisnika turističkih usluga su ključni dijelovi turističkog sektora - svaka turistička organizacija trebala bi voditi računa o njima. Ovaj rad može poslužiti kao referenca za sadašnje i buduće djelatnike u turizmu koje interesira način na koji uspješan lanac vrhunskih hotela komunicira sa svojim publikama.

Rad također može biti referentna točka za buduće radove na temu odnosa s javnošću u turizmu, specifično u hotelskom turizmu. Usmjeren je na lokalni lanac hotela pa bi mogao biti posebno koristan u budućim istraživanjima načina komunikacije takvih poduzeća zbog usmjerenosti komunikacije na lokaciju hotela. Pošto se rad bavi općenitim poslom odnosa s javnošću u hotelskom poduzeću, neko buduće istraživanje može se koristiti ovim radom za fokusiranije istraživanje nekog od njegovih aspekata - npr. odnosima s društvenim okruženjem.

## **4. Jadranski luksuzni hoteli – identitet, ustrojstvo i poslovanje**

Adriatic Luxury Hotels ili Jadranski luksuzni hoteli je hotelska grupacija koja posluje na području Dubrovnika u Hrvatskoj, a uključuje veći broj vila i hotela na tom području. (<http://www.adriaticluxuryhotels.com/en/about-us>). Hotelska grupacija može biti hotelski lanac ili franšiza. To znači da hoteli te grupe potpadaju pod istu upravu i isti hotelski brend. Lanci i franšize, za razliku od pojedinačnih hotela, imaju jedinstvenu tržišnu prisutnost, jednoglasan marketing i snažnu prepoznatljivost brenda na tržištu. Među hotelima u ponudi Adriatic Luxury Hotels su neki od najluksuznijih u Hrvatskoj, u kojima se nudi kombinacija postrojenja za smještaj, razonodu i posao, te potrebne usluge visoke vrijednosti. Hoteli se nalaze na području grada Dubrovnika, Cavtata, te na otoku Mljetu.

### **4.1. Hoteli**

ALH ima 12 hotela na jednoj destinaciji, što je prilično jedinstven slučaj jer obično hotelske grupacije imaju hotele raspoređene u različitim destinacijama. Zbog toga je bilo potrebno napraviti nijansiranu razliku između njih kako ne bi bili konkurencija jedni drugima. U tu svrhu hoteli su podijeljeni u 3 kolekcije: Dream, Escape i Unwind.

Dream kolekcija sadrži najluksuznije hotele i ville najviše kategorije. Escape kolekcija označena je kao *affordable luxury* - luksuzna ali pristupačnija, u niže cjenovnom rangu, okrenuta nešto mlađoj publici. Unwind kolekcija sadrži hotele srednje kategorije, od 3 i 4 zvjezdice. Trenutno su u toj kategoriji samo dva hotela.

Između kolekcija postoje nijansirane razlike i u samoj ponudi i usluzi unutar hotela, poput doručka, kozmetike u sobama i sl.

## **4.2. Odvojeno brendiranje hotela**

Za razliku od nekih drugih hotelskih lanaca, politika Jadranskih luksuznih hotela je da se svaki hotel brendira zasebno. Do toga je došlo radi velikog broja hotela između kojih su relativno male udaljenosti, koji bi mogli biti konkurencija jedni drugima ili dovesti do redundancije. Uzmimo za primjer hotele Excelsior i Argentina u blizini povijesne jezgre Dubrovnika, koji su smješteni uz obalu i međusobno udaljeni oko 100 metara. Među njima je napravljena diferencijacija, i hotel Excelsior je smješten u ekskluzivniju *Dream* kolekciju, a hotel Argentina u također luksuznu, ali pristupačniju *Escape* kolekciju.

## **4.3. Konkurencija i diferencijacija**

Jadranski luksuzni hoteli u Dubrovniku nemaju realnu konkurenciju kao hotelska kompanija, pošto posjeduju polovicu svih dubrovačkih hotela najviše kategorije, a neki drugi hotelski lanci (Radisson, Hilton...) imaju u vlasništvu obično po jedan hotel. Konkurencija se manifestira u obliku pojedinačne konkurencije nekom od njihovih hotela od strane nekog hotela stranog vlasnika. Tako npr. njihov hotel Villa Orsula ima konkurenciju od hotela Villa Dubrovnik koji je na sličnoj lokaciji i ima podjednako luksuznu ponudu.

U smislu diferencijacije od ostalih hotelskih kompanija, najviše se radi na kvaliteti usluge. Ona se smatra najvažnijim aspektom poslovanja, pogotovo u današnje vrijeme kada je *feedback* gosta instantan i javan. U vrijeme kada je *feedback* gosta instantan, najviše se radi na kvaliteti usluge. Na tome se radi ne radi isključivo radi konkurencije, već radi kulture

poslovanja. Svaki hotel se ističe individualno, a specifično je što svaki hotel ima odličnu lokaciju, što se uvijek nastoji istaknuti u odnosu na druge.

Broj noćenja u svim Adriatic Luxury Hotels hotelima u 2015. godini iznosio je 453 000.

Struktura gostiju:

32% Velika Britanija

8% Sjedinjene Američke Države

5% Njemačka

4,5% Francuska

4,1% Hrvatska

4% Japan

3,8% Irska

2,5% Belgija

35,3% Ostalo

Radi sezonalnosti turističkog poslovanja, broj zaposlenih u hotelima JLH je promjenjiv. Na vrhuncu turističke sezone, u srpnju i kolovozu, ukupan broj zaposlenika je oko 1100, od čega oko 650 stalnih zaposlenika. 100 ljudi se nalazi u administraciji i zajedničkim službama.

## **5. Odnosi s javnošću Jadranskih luksuznih hotela u praksi**

### **5.1. Odnosi s javnošću u hijerarhiji**

Teoretičari marketinga i marketinških komunikacija najčešće odnose s javnošću svrstavaju pod marketing (Kotler, Bowen, Makens, 2001), dok teoretičari odnosa s javnošću drže da su oni zasebna kategorija menadžmenta (Cutlip, Center, Broom, 2003), no, u konačnici imaju značajan odraz na marketinške procese.

Kako Lutz u svom tekstu *Why public relations should be part of the hotel's executive team* kaže, direktor za odnose s javnošću trebao bi imati vlastiti odjel bez obzira na veličinu hotela., jer ima interakciju sa svim odjelima a ne samo odjelom prodaje i marketinga. Stručnjaci za odnose s javnošću služe svim odjelima i moraju raditi nezavisno kako bi bolje funkcionirali. Na primjer, kada se pojavi priča vezana za hotelski sustav klima-uređaja, direktor za odnose s javnošću mora raditi sa odjelom za tehniku i održavanje kako bi izravno dobio potrebne informacije koje može proslijediti medijima.

Također, direktor za odnose s javnošću je odgovoran za uvježbavanje glavnog direktora i direktora prodaje za nastupe u medijima. Ukoliko odluči napraviti krizni komunikacijski plan, mora se sresti sa predstavnicima svih odjela kako bi plan bio dovoljno sadržajan. Lutz argumentira da se sve te aktivnosti trebaju prijaviti izravno glavnom direktoru, a ne direktoru prodaje zbog toga što utječu na čitav sustav upravljanja hotela, i stoga bi odjel za odnose s javnošću trebao biti izravno odgovoran njemu

Unutarnji je odjel najuobičajenija struktura koja zadovoljava potrebe odnosa s javnošću u većini organizacija. Odjel može činiti i više stotina ljudi, kao u nekim velikim korporacijama, ali može ga činiti i samo jedna osoba, kao u maloj bolnici. (Broom 2010:62). Takav je slučaj u Jadranskim Luksuznim Hotelima. Odjel za Odnose s javnošću ima samo jednu zaposlenicu. Prednosti unutarnjeg odjela za odnose s javnošću su:

Pripadnost timu i mogućnost bliske suradnje i čestog kontakta sa višim menadžerima, poznavanje organizacije i insajdersko poznavanje odnosa među pojedincima i odjelima, ekonomičnost u vidu manjih općih troškova i efikasne integracije unutar organizacije, te dostupnost kolegama s kojima se može ostvariti trenutačni kontakt „licem u lice”.

Osoblje za odnose s javnošću obično najuže surađuje s jedinicama za marketing i financije. Surađuje također s odjelom za ljudske potencijale, odjelom za radne ili industrijske odnose te s pravnom službom. Sve se ove funkcije u različitim stupnjevima preklapaju i svaka od ovih funkcija treba potporu i suradnju ostalih. (Bloom 2010:68)

Prodaja i marketing i odnosi s javnošću imaju mnogo sličnosti u hotelijerstvu. Odnose s javnošću često se brka s marketingom, a ove dvije važne funkcije komunikacije i okrenutosti prema van moraju djelovati usklađeno u bavljenju s mnogim javnostima organizacije – ponekad se to naziva *integrirano komuniciranje*

Sličnosti uključuju:

- Interakcija s javnošću, ali u različitoj mjeri
- Fokusiranost na povećanje medijske prisutnosti hotela
- Stvaranje i odražavanje imidža hotela
- Oboje moraju prenijeti istu poruku javnosti i publikama i održavati konstantan ton
- Oboje sudjeluju u radu s marketinškim jamstvima, promotivnim eventima, web-stranicama, reklamnim kampanjama i ostalim sadržajem brendinga

Razlike:

- Direktori odnosa s javnošću ne traže mušterije izravno kao odjel prodaje i marketinga
- Prodaja i marketing ne komuniciraju izravno s medijima (osim ako ne postoji odjel za odnose s javnošću)
- Odnosi s javnošću stvaraju priče i osiguravaju njihov plasman u medije
- Odnosi s javnošću komuniciraju s urednicima, a ne *event managerima* oko potencijalnih poslova
- Prodaja i marketing sastavljaju pakete i ponude kako bi stvorili potražnju, a Odnosi s javnošću te pakete plasiraju u medije kako bi stvorili *buzz*
- Odnosi s javnošću stvaraju komunikacijsku strategiju koja je usklađena sa strategijom Prodaje  
(Lutz)

Marketing i odnosi s javnošću su obično odvojeni, ali u slučaju ALH oni se nalaze u sklopu odjela prodaje, jer obje službe rade u svrhu prodaje hotelskih kapaciteta. Odjel odnosa s javnošću koristi dio marketinškog budžeta, na koji se odvaja oko 4% ukupnog planiranog godišnjeg troška tvrtke.

## **5.2. Poslovni odnosi s javnošću**

Osnovni (primarni) odnosi s javnošću predstavljaju grupu koja obuhvaća prepoznatljive i najčešće korištene oblike odnosa s javnošću. Oni obuhvaćaju odnose s medijima publicitet, studijska putovanja novinara, te suradnju s novinarima i medijima.

*Poslovni odnosi s javnošću* predstavljaju kategoriju odnosa s javnošću koja neposredno i izravno djeluje u korist marketinga ili se s njime međusobno uspješno dopunjuje. Može ih se nazvati i marketinškim odnosima s javnošću. Tu vrstu odnosa s javnošću predstavljaju: turistički sajmovi, prezentacije, work-shop-ovi, road-show prezentacije, info aktivnosti, studijska putovanja agenata te korporativni imidž, odnosno ovdje - imidž destinacije. U tu se grupu odnosa svrstavaju i neposredni odnosi s potrošačima. (Jakovljević 2012:81) Odjel za odnose s javnošću Jadranskih luksuznih hotela

Ovaj dio rada bavit će se poslovnim odnosima s javnošću, odnosno strategijom i taktikama koje odjel za odnose s javnošću u JLH primjenjuje u komunikaciji sa medijskim publikama i suradnjom sa stranim agencijama za odnose s javnošću koje Jadranski luksuzni hoteli angažiraju na ciljanim tržištima. Podatke iznesene u ovom dijelu razrade je, ukoliko nije drukčije naglašeno, dala u intervjuu direktorica Odjela za odnose s javnošću Zrinka Marinović.

### **5.2.1.Uloga Odjela za odnose s javnošću u donošenju odluka**

Iskusni stručnjaci za odnose s javnošću navode nekoliko čimbenika koji su važniji od odnosa nadređenosti ili podređenosti:

Donošenje odluka često je plod nekog konsenzusa u organizaciji. Izvjesno je kako mnogi imaju legitimne interese u rezultatu: marketing, proizvodnja, pravna služba i druge funkcije. Tako će dužnosnici za odnose s javnošću imati više potpore u trenutku finaliziranja odluka ako su njegovali odnose sa čelnicima tih odjela.

1. Djelatniku koji nije u užem krugu rukovoditelja bit će poželjno da bude neposredno podređen najjačoj dostupnoj alternativi.
2. U svakoj organizaciji postoje ljudi s nižim titulama čija mišljenja i savjete cijene glavni direktori. Takvi se ljudi često nazivaju „agenti promjena“, a djelatnik za odnose s javnošću, nakon identifikacije takvih ljudi, mora s njima razviti odnose temeljene na povjerenju, solidnim radnim procesima i saznanjima o načinu na koji glavni direktor misli i djeluje. (Bloom 2010:382)

Odjel za Odnose s javnošću Jadranskih luksuznih hotela nema izravnu ulogu u strateškom odlučivanju vezanom za poslovanje kompanije. Kako su integrirani s odjelom prodaje, odnosi s javnošću svoje ideje i potrebe vezano za strategiju predstavljaju i integriraju skupa s odjelima prodaje i marketinga, koji u doba određivanja budžeta za iduću godinu podnose zajednički izvještaj nadzornom odboru. Ipak, odjel za odnose s javnošću nije u potpunosti bez kontakta sa vrhovnim menadžmentom i može utjecati na donošenje odluka kroz izravnu komunikaciju s glavnim direktorom. Ona se odvija tako da se u prosjeku dva puta mjesečno događaju sastanci direktorice za odnose s javnošću i glavnog direktora na kojima se analizira rezultate i potrebe odjela za odnose s javnošću.

### **5.2.2. Rad s menadžerima**

Jedna od funkcija direktorice za odnose s javnošću je pripremanje viših menadžera za javne nastupe. Pred bilo koji važniji javni nastup ili razgovor s medijim sastaje se s ljudima koji će komunicirati i s njima obavlja tzv. „briefing“. Radi se na pristupu medijima i odgovorima na potencijalna pitanja s kojima bi se mogli suočiti. Ta praksa je dobra jer osigurava pripremljenost na moguća neugodna pitanja, ali i poboljšava vještine komunikacije s medijima kod istaknutih osoba u kompaniji.

Jedan od načina koji agencije za odnose s javnošću koriste za povećanje vidljivosti i prepoznatljivosti manjih, nezavisnih hotelskih grupacija koji bi se mogao primjeniti i na Jadranske luksuzne hotele jest pozicioniranje viših direktora kompanije kao stručnjaka i vođa turističke industrije, koji govore o trendovima, te rastu i posebnosti svojeg hotelskog lanca. Savjetovanje i trening za odnose s medijima tako se dopunjuju pozicioniranjem menadžera na vidljive pozicije u medijima – tako je npr. predsjednik grupacije *Enchantment Group* kroz rad kompanije *Hawkins International* došao do pozicije stalnog blogera na stranici *Hotels* magazina, a mnogima drugima su osigurali pojavljivanja u relevantnim medijima. (Hawkins PR, 2017)

Pozitivna strana toga bi bila povećana vidljivost, ali moguće i veće povjerenje gostiju u usluge hotela čiji su menadžeri prepoznati kao stručnjaci čije se savjete čita diljem svijeta.

Jadranski luksuzni hoteli mogli bi pronaći zainteresirane zaposlenike i povezati se s nekim turističkim medijima na obostranu korist.

### **5.2.3. Odnosi s javnošću u odnosu na marketinški odjel**

Funkcije odnosa s javnošću su jasno razdvojene od funkcija marketinga. Marketing Jadranskih luksuznih hotela ima striktno komercijalnu ulogu – funkcije odjela za marketing uključuju većinom oglašavanje i reklamiranje isključivo hotelskog proizvoda koji kompanija nudi, koristeći elemente marketinškog miksa – proizvod, cijenu, distribuciju i promociju.

Djelovanje odnosa s javnošću u ovom slučaju nešto je suptilnije, iako također usmjereno većinom na povećanje prodaje na vanjskom tržištu. Odnosi s javnošću se, za razliku od promocije samog proizvoda, bave promocijom i izgradnjom identiteta i imidža, kako Jadranskih luksuznih hotela, tako i samog grada Dubrovnika. Štoviše, grad Dubrovnik zauzima glavno mjesto u vanjskim odnosima s javnošću JLH.

Odnosi s javnošću u hotelijerstvu ne uključuju samo rad s medijima ili organizaciju evenata, već je možda najvažniji aspekt izgradnja odnosa s naglaskom na (potencijalne) goste. U današnje vrijeme učinkovitost plaćenih oglasa je u padu, a potrošači su responzivniji prema dijalogu, odnosima, interakciji i iskrenoj komunikaciji. (Luciani, 2017)

Takav način komuniciranja s mušterijama služi kao odlična nadopuna komercijalno usmjerenoj komunikaciji marketinškog odjela, jer iako se također u konačnici odnosi na profit, sadrži mnoge osobnije i ljudskije elemente.

### **5.2.4. Grad Dubrovnik kao komunikacijski fokus**

Odnosi s javnošću su od velike važnosti za promociju turističkih destinacija, gdje je jedna od najznačajnijih zadaća postići pozitivan imidž i privući goste u destinaciju. Moglo bi se reći da su čak, u odnosu prema hotelskoj industriji, poslovanju agencija i drugih dionika u turizmu, odnosi s javnošću kao promocijska taktika u najvećoj mjeri primijenjeni u destinacijskom marketingu. (Jakovljević, 2012:78)



Destinacijski marketing je jedan od najvažnijih faktora uspjeha u turizmu i ugostiteljstvu. Uspjeh individualnih poduzeća je često jednako toliko ovisan o kompetitivnosti destinacije u kojoj se nalaze, koliko i uspjeh destinacije o kompetitivnosti poduzeća. Prema Witt i Moutinho (1994), u destinacijskom marketingu su potrebni sposobni menadžeri koji su spremni upotrijebiti prikladne tehnike, ali i imati razumijevanje o strukturi, ekonomiji i povijesnom razvoju turizma i destinacije.

U vremenima kad je oštra konkurencija u ponudi istaknuta na globalnoj razini, posebna se pažnja poklanja marketinškom pristupu obrade tržišta u kojem posebno mjesto zauzima destinacija. Suvremeno poimanje turističke destinacije ima na turističkom tržištu veliku važnost jer turisti putuju u destinacije kao prepoznatljiv prostor i turistički proizvod. S tim u vezi nameće se nužna primjena marketinških tehnika, znanja i taktika, kako bi se istakle komparativne prednosti destinacije i privukli gosti.

Jadranski luksuzni hoteli, zahvaljujući svom značajnom utjecaju i tržišnoj poziciji na dubrovačkom području mogu djelovati ne samo kao hotelska grupacija, već i kao tvrtka koja se bavi destinacijskim menadžmentom i promocijom destinacije na tržištima širom svijeta. Upravo ti faktori čine sam grad Dubrovnik komunikacijskim fokusom odjela za odnose s javnošću. Hoteli u grupaciji često su sekundarni u promociji ponude JLH, a kao primarna atrakcija ističe se Dubrovnik, njegova ljepota, kultura i povijest.

Promoviranjem destinacije na načine koji su opisani u daljnjem tekstu odjel za odnose s javnošću vrši neke od zadaća Turističke zajednice grada Dubrovnika, čiji statut navodi:

“Zadaće Zajednice jesu:

- promovirati Grad Dubrovnik kao turističku destinaciju, samostalno i udruženim oglašavanjem
- promovirati turističku ponudu Grada u inozemstvu u koordinaciji s Turističkom zajednicom Županije”

(Statut TZ Grada Dubrovnika 2009.)

Uzimanje samog Dubrovnika kao fokusa hotelskih odnosa s javnošću može se smatrati vrlo dobrom praksom. Jedna od ključnih stvari u kampanjama odnosa s javnošću jest prepoznati što je u ponudi jedinstveno – Jadranski luksuzni hoteli u svojoj ponudi imaju mnoštvo elitnih lokacija u jednoj od najpoznatijih svjetskih turističkih destinacija. Bliskim povezivanjem hotela s destinacijom na njih se prenosi pozitivne karakteristike imidža koji Grad ima u

svijetu – povezivanje s ljepotom i kulturom. Uz to, takva praksa vjerojatno pomaže čitavu lokalnu ekonomiju jer je lako moguće da gosti koji ne uspiju rezervirati sobe u nekom od JLH hotela zbog popunjenosti u određenom terminu odaberu neki hotel nekog drugog vlasnika ili privatni smještaj. Gosti koji stignu će također trošiti novac na lokalne luksuzne proizvode. Dubrovnik kao komunikacijski fokus je svijetao primjer povezivanja jednog luksuznog brenda s drugim, još jačim brendom na obostranu korist.

### **5.2.5. Strategije i ciljevi za različita tržišta**

“Turisti posjećuju destinacije i atrakcije s određenim očekivanjima o tome što će tamo iskusiti. Njihova očekivanja su često pod utjecajem narativa koje destinacija prenosi o osnovnim idejama i temama koje ju definiraju. Ti narativi imaju važnu ulogu u odlukama turista o putovanju i njihovom ponašanju. Imidž destinacije se može promatrati kao interakciju između simboličkog predstavljanja karaktera organizacije ili lokacije i shvaćanja i interpretacije stvari koje individualac percipira” (Jain, 2011)

Istraživanja javnosti se u komunikacijskoj praksi JLH ne koriste. Ciljane skupine su dobro poznate, te se pretpostavlja da se njihovi interesi ne mijenjaju u mjeri koja bi zahtijevala detaljnije istraživanje, a te se pretpostavke potvrđuju kroz uspješno poslovanje tvrtke.

Idealan tip gostiju ALH predstavljaju ljudi mlađih ili srednjih godina koji pripadaju tzv. “Affordable luxury” kategoriji”, koji cijene luksuz, ali ne nužno po sasvim ekskluzivnim cijenama. U skladu s time se ALH koristeći svoje OsJ trudi prikazati Dubrovnik kao elitnu turističku destinaciju. Hoteli ALH služe kao servis koji podupire sliku Dubrovnika kao elitne destinacije.

Struktura gostiju uvelike naginje na stranu bogatih i razvijenih zemalja zapadne Europe i svijeta. Sjedinjene Američke Države, Velika Britanija, Irska, Njemačka, Francuska i Japan tržišta su s najvećim udjelom gostiju. Samim time i komunikacija se prvenstveno usmjerava prema tim tržištima. Svako tržište je zasebno, kako teritorijalno i kulturalno, tako i načinom na koji potencijalni gosti vide Hrvatsku i Dubrovnik kao turističku destinaciju. S obzirom na

te razlike, prema svakom je tržištu pojedinačno potrebno prilagoditi komunikacijsku strategiju i ciljeve.

Striktne generalne komunikacijske strategije u ovom slučaju ne postoji. Način komunikacije varira od tržišta do tržišta - procjena je da ista strategija neće biti jednako efikasna i postići jednake rezultate u Sjedinjenim Američkim Državama i u Njemačkoj radi razlike u korištenju komunikacijskih obrazaca i načina razmišljanja različitih kultura. Strategija se stoga prilagođava kulturi pojedinog tržišta. Marketing prati sve napore PR-a online kampanjama i oglašavanjem.

Pogledajmo nekoliko specifičnosti u komunikaciji s glavnim tržištima JLH:

Sjedinjene Američke Države:

Promocija se često događa kroz prizmu poznatih osoba koje su boravile u Dubrovniku, ili se Dubrovnik povezuje sa planetarno popularnom serijom *Game of Thrones* koja se u Dubrovniku snima već godinama. Jadranski luksuzni hoteli su prvi na lokalnom tržištu ponudili gostima *Game of Thrones* paket, čije je postojanje objavila većina ciljanih medija na sjevernoameričkom tržištu.

Korištenje poznatih osoba u svrhu promocije odvija se u skladu s komunikacijskim fokusom - ne objavljuje se da su gosti boravili u JLH hotelima, već se naglašava da su bili u Dubrovniku. Primarna je diskrecija u pogledu mjesta njihovog boravka radi prava na privatnost gostiju. U slučaju da slavna osoba pristane na takvo što, s njima se obavlja intervju koji se objavljuje u glasilu za goste *ALH Times*, te ih se fotografira za tzv. "zid slavnih". Snimljeni intervju i neke druge informacije šalje se agenciji za odnose s javnošću na tom tržištu koja ih prosljeđuje novinarima.

Bitan faktor kod gostiju iz SAD-a je sigurnost. Cilj je istaknuti Hrvatsku i Dubrovnik kao sigurnu lokaciju, netaknutu ekstremizmom i terorizmom koji su značajan problem današnjice, a posebno u SAD-u unazad petnaestak godina.

Velika Britanija:

Najveći broj gostiju u Jadranske luksuzne hotele dolazi iz Velike Britanije. Za to postoji više razloga: dobro poznavanje Dubrovnika kao destinacije i interes za novostima, odlična povezanost aviolinijama te platežna moć. Kako predstavlja glavnu skupinu gostiju, Veliku Britaniju se smatra najvažnijim tržištem i velik se trud ulaže u informiranje potencijalnih gostiju o novostima u destinaciji. Događanja se pokušavaju približiti britanskim gostima, a radi cjelogodišnje povezanosti zračnim prometom radi se i na približavanju i promociji vanezonske ponude.

Njemačka:

Nijemci su najbrojniji gosti u Hrvatskoj, ali u dubrovačkim hotelima nije takav slučaj. Razlog tome je što najčešće putuju osobnim automobilima ili kamperima i traže smještaj u manje udaljenoj Istri. Dubrovnik je u najvećoj mjeri aviodestinacija i prilično nepristupačan za takav način putovanja.

Hrvatska se na njemačkom tržištu smatra jeftinijom, kamping destinacijom za masovni turizam, pa se kao cilj postavlja promjena tog imidža na tržištu. Intenzivno se radi na organiziranju događaja za njemačke novinare, te sastancima licem u lice kako bi se povećao broj objava koje predstavljaju Hrvatsku kao luksuznu destinaciju.

Indija se sve više nameće kao potencijalno važno tržište, no još uvijek se nije pristupilo planiranoj komunikaciji po tom tržištu, pošto se smatra da infrastruktura Jadranskih luksuznih hotela još uvijek nije dovoljno prilagođena specifičnim zahtjevima kulture indijskog tržišta.

U otvaranju prema novim tržištima zanimljiv je primjer dala agencija *PRCO* u radu s hotelskim lancem *Four Seasons*. Za rusko tržište otvorena je web-stranica *FourSeasonsTravelNotes.ru*, stranica-magazin koja je prikazivala brend kao čuvar luksuzne kulture, sa sadržajem na ruskom jeziku i prisutnošću u društvenim medijima. Stranica je korištena kao osnova za povezivanje s ruskim *celebrityjima* i ostalim utjecajnim osobama kako bi se povećao doseg i utjecaj kampanje. (PRCo, 2017) Širenje na nova tržišta zahtijeva poznavanje načina komunikacije i interesa tog tržišta, te poznavanje percepcije vlastitog proizvoda. Jadranski luksuzni hoteli ovaj važan dio komunikacije odrađuju u skladu s tim zahtjevima – prilagođavaju komunikaciju svakom važnom tržištu pojedinačno i za nova tržišta (primjer Indije) evaluiraju stanje i spremnost za širenje. Aspekt komunikacije na

stranim tržištima opravdano se može smatrati najbitnijim u ovoj vrsti odnosa s javnošću, a prikupljeni podaci ukazuju na njeno dobro provođenje u praksi.

### **5.2.6. Djelovanje na stranim tržištima**

Glavni aspekt vanjskih odnosa s javnošću u Jadranskim luksuznim hotelima je odnos s potencijalnim gostima na stranim tržištima. U tom odnosu cilj je uvjeriti potencijalne goste da je Dubrovnik poželjna destinacija za posjet.

Kao što je ranije navedeno, najveći broj gostiju u JLH hotele dolazi iz sljedećih tržišta: Velika Britanija 32%, Sjedinjene Američke Države i Kanada 8%, te iz Njemačke 5%. Kako ta tri velika tržišta skupa čine gotovo polovicu noćenja u njihovim hotelima, najveća se koncentracija pažnje usmjerava upravo na njih.

Na tim tržištima dolazi do angažmana lokalnih agencija za odnose s javnošću. Cilj tog angažmana je iskorištavanje njihovih mogućnosti, poznanstava i veza na tim stranim tržištima koje omogućuju mnogo lakše plasiranje informacija u relevantne medije određenog stranog tržišta. Za takvo što je lakše angažirati stranu agenciju jer ona a) mnogo bolje poznaje ciljano tržište i publiku i b) ima već izgrađenu mrežu kontakata na važnim pozicijama.

Kako izgleda suradnja između direktorice odnosa s javnošću i strane agencije?

Za svako tržište na početku se izrađuje komunikacijski plan:

Što su određeniji ciljevi institucije, to određeniji i učinkovitiji može biti plan odnosa s javnošću. (Bloom 2010:321) Cilj JLH je jasan: organski povećati medijsku prisutnost na ciljanim tržištima. Za izradu akcijskog plana vrlo je važna kontinuirana komunikacija s ciljanim medijima i izgrađivanje osjećaja za njihove interese i potrebe, kako bi im se priopćenja što bolje prilagodila.

Prvo se za određeno tržište pristupa sastavljanju tzv. *media list*, obavezan sastavni dio u kojem se specificiraju medijski izvori koji variraju od dnevnih listova (New York Times) do specijaliziranih časopisa (Condé Nast Traveler) te konkretna imena (*freelance* novinari i sl.) za koje se procijeni da imaju pristup i utjecaj na onaj dio publike koji Jadranski luksuzni hoteli vide kao potencijalne i poželjne goste svojih hotela – tzv. *influenceri*. S tim se medijima ciljano namjerava stupiti u odnos koji bi doveo do objavljivanja tekstova u kojima se spominju usluge Jadranskih luksuznih hotela i grad Dubrovnik.

Osim toga, postoji *akcijski plan*, dio plana koji je izrađen po mjesecima. To je godišnji plan priopćenja za medije na temelju planiranih događaja u idućoj godini. On uključuje informacije o otvaranju i renovaciji hotela, planirane posebne ponude te različita događanja koja će se odvijati tokom godine koja i ne moraju biti vezana isključivo za JLH, kao što su Dubrovačke ljetne igre i sl.

Za primjer takvih priopćenje možemo koristiti priopćenje vezano za seriju *Game of Thrones*, vrlo popularnu na sjevernoameričkom tržištu. Serija se snima u Dubrovniku u ljetnim mjesecima. Ciljanim se novinarima šalje priopćenje, koje uz najavu sljedeće sezone nudi poseban paket u organizaciji JLH koji nudi posjet lokacijama sa snimanja, boravak u hotelu i dodatan program koji se uz najavu može plasirati u medije.

U današnjim online medijima vezanim za putovanja i turizam osobito su popularni tzv. *round-up* članci, koji navode najbolje destinacije koje posjeduju određenu kvalitetu. Tako je npr. nedavno obnovljeni hotel Excelsior dobio novouređenu vanjsku terasu s pogledom na stari grad u Dubrovniku. Ta se informacija šalje u medije, koji mogu uvrstiti hotel Excelsior kao npr. jednu od „Top 10 lokacija za ispijanje koktela na Mediteranu“.

Slične primjere prakse možemo naći širom svijeta. Tako je npr. agencija *Hawkins PR* za renovaciju hotela lanca *Four Seasons* u Buenos Airesu imala zadatak postići značajnu medijsku pokrivenost na sjevernoameričkom tržištu. Pokrenuta je medijska kampanja čiji je cilj bio utjecati izravno na potrošače i stručni tisak tijekom ključnih faza: renovacije i ponovnog otvaranja. Pristup je uključivao razvoj i distribuciju obavijesti o renovaciji, proaktivno djelovanje prema ključnim medijskim igračima turističke, *lifestyle*, dizajnerske i kulinarske industrije, zatim intervju s glavnim menadžerom i ključnim glasnogovornicima, te individualne medijske posjete. Metode su zabilježile

značajan uspjeh – objavljeno je preko 20 članaka u ključnim medijima poput *Forbes.com*, *Elite Traveler*, *New York Post* što je rezultiralo sa preko 25 milijuna pregleda, te je osigurano 15 pojavljivanja u medijima za generalnog menadžera hotela. (Hawkins PR, 2017)

Studije slučaja dostupne na stranicama svjetskih agencija za odnose s javnošću, poput one *Hawkins PR* koja radi s vodećim svjetskim lancima, ukazuju na slične obrasce djelovanja u praksi. U tom pogledu Odjel odnosa s javnošću prati svjetske trendove i angažira tvrtke koje koriste najbolje aktualne metode. Djelovanje na stranim tržištima putem klasičnih medija i agencijskih angažmana prema svim se dostupnim činjenicama općenito može ocijeniti kao vrlo dobro.

### **5.2.7. Direktna komunikacija sa stranim novinarima**

Za novinare različitih vrsta medija se osmišljavaju i grupni *press tripovi*, koji se organiziraju desetak puta godišnje. On za pozvane novinare sadrži: plaćenu avionsku kartu, smještaj u jednom od hotela JLH, hranu i piće, obilazak grada Dubrovnika, izlete jahtom, posjet Pelješcu i vinogradima, farmama kamenica i svim kulturnim znamenitostima na dubrovačkom području, u trajanju boravka od pet dana. Program se šalje agenciji za odnose s javnošću koja je angažirana na određenom tržištu, koja ga predstavlja ciljanim medijima kao upoznavanje destinacije s Jadranskim luksuznim hotelima kao domaćinom. Taj je način promocije vrlo efikasan, jer obostrano zadovoljava potrebe – potrebu novinara za dobrom pričom i potrebu tvrtke za promocijom.

Osim toga, na godišnjoj bazi se planiraju i individualni dolasci novinara. Novinari koji dolaze u Europu ili Hrvatsku u određenom razdoblju obično kontaktiraju agencije za odnose s javnošću kako bi se informirali o ponudi na tim lokacijama. Tada agencija preporuča svoje klijente ovisno o potrebama novinara, u ovom slučaju Jadranske luksuzne hotele.

Svakom se novinaru osigura besplatan smještaj, čak i u trajanju turističke sezone. Štoviše, više se preferira dolaske unutar sezone, kako bi novinar bolje iskusio cjelokupnu ponudu u Dubrovniku. U tom pogledu odnosi s javnošću JLH obavljaju posao i Turističke zajednice, koja u mnogo manjem opsegu i s manjim budžetom dovodi novinare u Dubrovnik. U suradnji s Turističkom zajednicom JLH ugošćuju novinare koje ona pozove u Dubrovnik kada dobiju zahtjev, u slučaju da se procijeni da novinar može uspješno promovirati JLH. Suradnja s

Turističkom zajednicom Grada Dubrovnika širi se na potporu njihovih manifestacija kroz smještaj ili financijsku potporu zajedničkim manifestacijama.

Rade se i direktni susreti novinara s direktoricom odnosa s javnošću, koji se smatraju učinkovitijim od rada agencije. Direktorica osobno putuje na ciljane tržišta i održava sastanke i *media events* s vodećim urednicima i ostalim predstavnicima ciljanih medija na kojima promovira Dubrovnik i tvrtku.

Novinarima se maksimalno izlazi u susret, što ukazuje na svijest o važnosti i utjecaju koji oni imaju na percepciju ciljanih javnosti o proizvodu Jadranskih luksuznih hotela.

Još jedna zanimljiva ideja iz međunarodne prakse jest promoviranje *Four Seasons* hotela kao idealnog mjesta za održavanje predstavljanja novih modela automobila. Tako je izrađena web-stranica *FSAutomotive.com* koja promovira ponudu svakog pojedinog hotela. Kroz interaktivno sučelje, stranica pomaže potencijalnim promotorima da pronađu najprikladnije mjesto, te pruža informacije i omogućuju postavljanje upita vezano za svaki aspekt predstavljanja motornih vozila. (PRCo, 2017)

To je u svakom slučaju dobra ideja –Mercedes je u 2016. iskoristio upravo Dubrovnik za promociju svojih novih modela automobila i trening zaposlenika, u suradnji s Jadranskim luksuznim hotelima koji su omogućili smještaj za nekoliko stotina radnika Mercedesa iz cijelog svijeta. Cjelokupni je događaj adekvatno medijski popraćen, npr. u magazinu Mercedes-Benz pod motom *Welcome to Fantasyland* (Mercedes Benz, 2016)

Pozitivne asocijacije koje izaziva povezivanje Dubrovnika s luksuznim brendovima poput Mercedesa sigurno može pridonijeti povećanoj potražnji hotelskih usluga među ciljanim skupinama gostiju, stoga bi dobra ideja bila izvan turističke sezone raditi na dovođenju sličnih događaja kako bi povećali publicitet i dodatno poboljšali percepciju Dubrovnika među potencijalnim gostima.

### **5.2.8. Etično postupanje**

Etično postupanje u odnošenju s javnostima nije osigurano etičkim kodeksom, već u tu svrhu postoji kratak „Priručnik za zaposlenike“ u kojem se navode smjernice za postupanje u



komunikaciji s gostima i ostalim javnostima. Ipak, direktor ljudskih potencijala otkrio je da se planira izrada etičkog kodeksa tijekom 2017. godine.

Organizacijsku etiku obično postavlja menadžment, i većina zaposlenika će prihvatiti obrasce etičnog ponašanja ukoliko će za njega biti na neki način nagrađeni. Važno je da se etičke norme organizacije definiraju u pisanom obliku. Etički kodeksi postoje da bi zaštitili prava pojedinaca i utjecali na opće dobro većine. Postojanje kodeksa samo po sebi ipak ne garantira etično ponašanje.

Odnosi s javnošću često se promatraju kao profesija koja radi „u pozadini“, koja se vješto kreće kroz problematične situacije, ali također ih se često smatra „korporativnom savješću“ koja se dobro uklapa u poslovnu etiku društvene odgovornosti. Etika mora imati glavnu ulogu u komunikaciji jer neetična komunikacija nije očita koliko i lažno oglašavanje, a moć odnosa s javnošću da oblikuju javno mnijenje je jedan od najuvjerljivijih razloga da se uzme u obzir društvenu odgovornost i da se pazi na to da se ta moć ne koristi u manipulativne svrhe. (Brautović 2009:185) Etički kodeks u Jadranskim luksuznim hotelima bi dodatno zaštitio potrošače i povećao standard korporativne komunikacije – a s obzirom na broj zaposlenih i broj ljudi koji dolaze u kontakt s Jadranskim luksuznim hotelima na različite načine bilo bi ga važno implementirati u skorije vrijeme, pa je inicijativa za uvođenje istog u 2017. dobrodošla.

### **5.2.9. Online prisutstvo Jadranskih luksuznih hotela**

Jedna je od najvećih prednosti Interneta kao medija za odnose s javnošću to što osigurava izravnu i trenutnu dostupnost konkretnih ciljnih javnosti, čime se zaobilazi novinare i tradicionalne medije. S druge strane, to također znači da djelatnici za odnose s javnošću moraju raditi s netradicionalnim medijskim „vratarima“ i „osobama od utjecaja“, kao što su blogeri, kojima je moguće oblikovati digitalno okruženje organizacije. (Bloom 2010:249)

U pogledu prisutnosti na internetu kroz svoju web-stranicu i društvene mreže, Jadranski luksuzni hoteli imaju svu opremu koja se danas smatra standardnom – web-stranicu s blogom, te profile na društvenim mrežama Facebook, Instagram i Twitter.

Web stranica (<http://www.adriaticluxuryhotels.com/>) nudi detaljne informacije o svim hotelima, mogućnost izravnog online bookinga soba, informacije o prostorima koje je moguće

iznajmiti za određene evente (konferencije, vjenčanja i sl.) i njihovoj tehnološkoj opremljenosti, restoranima u sklopu njihovih hotela te posebnim ponudama koje su trenutno dostupne. Stranica je dostupna na hrvatskom, engleskom, njemačkom, španjolskom, francuskom i portugalskom jeziku.

Blog (<http://www.adriaticluxuryhotels.com/en/blog>), koji je dostupan na hrvatskom i engleskom jeziku, bavi se različitim vijestima vezanim za Dubrovnik i Jadranske luksuzne hotele. Sadrži tekstove o lokalnim specijalitetima i običajima, važnijim događajima, galerije slika (ne nužno Dubrovnika, u trenutku pisanja jedna od novijih objava je galerija nacionalnog parka Krka), te novosti vezanih za neke popularne stvari u Dubrovniku, npr. seriju Game of Thrones. Objavljuju se i tekstovi vezani za nove ili obnovljene hotele u ponudi. Blog se ne osvježava često – otprilike jednim tekstom srednje dužine svakih mjesec dana.

Facebook stranica (<https://www.facebook.com/ALHhotels>), koju prati oko 28 tisuća ljudi, koristi se uglavnom za prenošenje tekstova s bloga, te objave vanjskih tekstova u kojima su spomenuti njihovi hoteli. Također se ne ažurira često, nekad s višetjednim pauzama između objava.

Instagram profil (<https://www.instagram.com/adriaticluxuryhotels/>) s oko 2,100 pratitelja uglavnom sadrži fotografije vezane za hotele, te neke općenite objave vezane za Dubrovnik ili povodom obilježavanja nekih važnijih događaja.

Twitter profil (<https://twitter.com/alhhotels?lang=en>) ima oko 1,500 pratitelja i nema novih objava od rujna 2016. I prije toga svodio se na rijetke objave, uglavnom jednom u tromjesečju.

Analizom prisutnosti Jadranskih luksuznih hotela na webu i društvenim mrežama lako je zaključiti da im dovođenje gostiju putem vlastitih stranica sigurno nije na listi prioriteta, pa se stoga blog i ostali profili ažuriraju vrlo rijetko. One objave koje su vidljive na stranicama izgledaju profesionalno i na prikladnom su nivou za lanac luksuznih hotela.

Treba napomenuti da, iako vođenje bloga i profila na društvenih mrežama u načelu pripada odnosima s javnošću, ono u slučaju JLH potpada pod odjel marketinga, koji ima svoju osobu zaduženu za to, a ona se uglavnom ne konzultira s direktoricom odnosa s javnošću, tako da se to ne može smatrati njenom odgovornošću.

Razlog zašto je prisutstvo na mrežama uglavnom zanemareno možda se može pronaći u specifičnosti hotelskog poslovanja – gosti uglavnom dolaze jednokratno i koriste hotelske usluge nekoliko dana u godini, pa s njima nije potrebno održavati stalni kontakt i konstantno ih podsjećati na postojanje Jadranskih luksuznih hotela. U smislu lojalnosti gostiju, smatra se da je najvažnija pružena usluga, čija će kvaliteta navesti gosta da ponovo potraži smještaj u njihovim hotelima, te sama činjenica da JLH posjeduju veliku većinu hotela u Dubrovniku, što znači da će hotelski gosti ionako vrlo vjerojatno odsjesti u nekom od njihovih hotela.

Također, svoju prisutnost na internetu Jadranski luksuzni hoteli osiguravaju kroz objave u mnogo čitanijim i svjetski relevantnim izvorima informacija od vlastitih, o čemu se govori u drugom dijelu rada.

Još jedna od mogućnosti online komunikacije s gostima pojavila se sa stranicama poput TripAdvisora (<https://www.tripadvisor.com/>) na kojima gosti mogu pisati recenzije i ocjenjivati kvalitetu turističke usluge. Komunikacija s gostima na takvim stranicama također je posao koji uključuje odnose s javnošću, no u slučaju JLH nju obavljaju direktori pojedinog hotela koji je tema recenzije. Pogotovo u slučaju loše ocjene, od njih se očekuje primjerena reakcija i odgovor. Razlog tomu zašto tu komunikaciju obavljaju direktori hotela je taj što oni imaju najbolji uvid i znanje o stanju i događajima te svakodnevnom funkcioniranju hotela, pa bi tako i u slučaju neadekvatno pružene usluge trebali znati točno koji je razlog pogreške, kako je ispraviti i iskomunicirati gostu potrebne informacije.

Na koncu ovoga dijela može se zaključiti da, iako imaju online prisutnost, Jadranski luksuzni hoteli istu mogu značajno unaprijediti. Web stranica je u skladu s visokim standardima struke, no ostalim razinama prisutnosti se ne pridaje velik značaj. To se može smatrati greškom, pogotovo u vrijeme sve prisutnije dvosmjerne komunikacije koju društvene mreže omogućavaju. Moguće je da ciljana publika ne smatra društvene mreže i blogove značajnima, no taj bi zaključak zahtijevao dublje istraživanje same publike. *MGM Grand* hotel

(<https://twitter.com/MGMGrand>) u Las Vegasu na stranicama novih medija konstantno objavljuje snimke i fotografije događanja u svojim hotelima, čime budi interes (potencijalnih) gostiju i pruža korisne informacije. *Sol Wave House* (<https://twitter.com/SolWaveHouse>) hotel u Mallorci koristi Twitter za sve potrebe svojih gostiju – *check-in*, naručivanje usluge u sobu i slično, te su čak postavili dekorativne elemente unutar hotela kako bi podsjećali goste da sve što trebaju mogu dobiti putem Twittera. Kao što je spomenuto u ranijem dijelu rada, hotelski lanci također plasiraju svoje direktore kao stručnjake koji pišu o turizmu na specijaliziranim stranicama čime unapređuju vidljivost i imidž, što se također može popraviti u slučaju JLH. Moderni luksuzni hotelski lanci okrenuti su internetu i taj trend vjerojatno neće padati u budućnosti, pa bi bilo dobro unaprijediti *online* prisutstvo i efektivnije koristiti nove medije. Moguće zapreke na tom putu su limitiranost budžetom i brojem zaposlenika, no čak i mala investicija u taj dio poslovanja mogla bi se pokazati profitabilnom.

#### **5.2.10. Komunikacija s blogerima**

Komunikacija s travel blogerima također predstavlja dio zaduženja odjela za odnose s javnošću. Na adresu JLH od njih često stižu upiti, uglavnom vezani za pružanje besplatnog ili povoljnog smještaja u nekom od njihovih hotela u zamjenu za publicitet koji bloger pruža hotelskom lancu kroz tekstove o svom boravku u tom hotelu ili Dubrovniku. Neki od njih imaju i stotine tisuća pratitelja na svojim web-stranicama i društvenim mrežama, tako da taj publicitet nije zanemariv, no odjel za odnose s javnošću odlučio je da se s njima rijetko ili uopće ne surađuje. Razlog tome je publika koja prati te blogove. Jadranski luksuzni hoteli vide tu publiku uglavnom kao mlađe ljude koji u većini ne posjeduju sredstva ili interes da bi odsjeli u nekom od njihovih hotela, već traže neke jeftinije, manje luksuzne opcije.

U skladu s tim, upite blogera za besplatan smještaj najčešće se odbija, no uglavnom s preporukama za preusmjeravanje u neki hostel ili privatni smještaj. U slučaju da zahtjevi budu prihvaćeni, blogere se ugošćuje u hotelu Kompas koji ima četiri zvjezdice, nije toliko luksuzan i namijenjen je prvenstveno nešto mlađoj publici.

### 5.2.11. Evaluacija uspješnosti komunikacije

Od djelatnika za odnose s javnošću sve se više zahtijeva da dokumentiraju mjerljive rezultate i prihode od programa odnosa s javnošću u usporedbi s troškovima, kako bi pokazali „dohodak na ulaganje“. Odnosi s javnošću ocjenjuju se s obzirom na svoj doprinos promicanju organizacijske misije i postizanju organizacijskih ciljeva. Voditelji u svim oblicima organizacija traže dokaze o djelovanju programa – osobito kada se revidiraju stari proračuni ili se pregovara o novim proračunima. „Orijentacija na rezultate“ poslovnog vodstva velikim je dijelom uzrokom povećanog korištenja ocjeniteljskog istraživanja kako bi se pratilo napredovanje programa i mjerilo njihov učinak. (Bloom 2010:349)

Odnosi s javnošću često daju najisplativije rezultate od svih tehnika promocije, jer vrijednosti objava u medijima mogu višestruko premašivati budžete za oglašavanje kompanija za destinacijski menadžment i ostalih turističkih poduzeća. Često se objavljenim reportažama u novinama vjeruje više nego oglasima. (Jakovljević 2012:71)

Evaluacija uspjeha programa odnosa s javnošću koristi metodu *Advertising Value Equivalency* (AVE). AVE se računa mjerenjem površine (u slučaju tiska) ili sekundi (u slučaju emitiranja), koji se množe s cijenom oglašavanja u određenom mediju (po jedinici površine ili po sekundi). Dobiveni broj označava koliko bi koštalo objavljivanje oglasa te veličine u tom mediju. Ocjenjivanjem cjelokupne medijske pokrivenosti na taj način te skupljanjem svih tih izračuna može se odrediti ukupna vrijednost medijskih objava za određeni vremenski period.

Da bi se uračunao kredibilitet medijskog teksta koji nije plaćeni oglas, u izračunu se ponekad koriste i multiplikatori koji uzimaju u obzir tzv. „PR faktor“. On se odnosi na ideju da su novinarski tekstovi vjerodostojniji od oglašavanja, pa su prema tome uvjerljiviji. Da bi se to uračunalo, u izračunima se koriste multiplikatori u rasponu od 1.5 do 6. Rezultati dobiveni korištenjem multiplikatora često se ne nazivaju „Advertising value equivalency“, već „PR vrijednostima“. (Jeffries-Fox 2003:1)

Multiplikator koji se koristi u analizama odnosa s javnošću Jadranskih luksuznih hotela je 3.

Premda je AVE često krizitiran zbog proizvoljnog korištenja multiplikatora bez dokaza o kredibilitetu i vrednovanja isključivo medijskih objava, korištenje tog načina evaluacije u odnosima s javnošću tvrtke koja je orijentirana uglavnom na *bottom line* ili konačni financijski rezultat nije iznenađujuće. Sama pozicija odjela za odnose s javnošću – podređenost marketingu u upravljačkoj strukturi – te njegov način djelovanja upućuje na to da je osnovna funkcija odnosa s javnošću maksimizacija vidljivosti Jadranskih luksuznih hotela i grada Dubrovnika u odnosu na ciljane publike.

Koristeći AVE izračune, zaključuje se da Odjel za odnose s javnošću svojim djelovanjem isplati svoj godišnji budžet u periodu od oko mjesec dana.

Najnoviji podaci vezani za objave u stranim medijima vezani su za travanj 2017. Prema njima, u stranim medijima objavljeno je sedam članaka. Među njima su objave na svjetski cijenjenim portalima poput *Condé Nast Traveler* ili *Oyster.com*. *Condé Nast Traveler* u tekstu naslovljenom „The 6 Best Late Spring Getaways“ ističe Villu Orsula, sjajan pogled koji se pruža s njene terase, restoran Viktorija i ukupnu romantičnu atmosferu. Članak je imao 5.339,669 jedinstvenih posjetitelja (*unique visitors per month* ili *UVPM*). *Oyster.com*, poznat po realnim prikazima i ocjenama hotela, u tekstu „Best Beach Hotels in Croatia“ uvrstio je hotel Bellevue u Top 3 hotela u hrvatskoj, ističući luksuzne sadržaje, privatnu plažu, pogled i lokalnu povijest i kulturu. Taj je članak imao 1.556,883 UVPM, a *Bloombergov* „How to Have Your Best Trip to Europe This Summer“ istaknuo je hotel Excelsior, a ostvario je čak 43,481.765 UVPM.

Ostale objave kretale su se između pola milijuna i 10.000 UVPM.

### **5.3. Odnosi s društvenim okruženjem**

Odnosi s društvenim okruženjem upravo su specifični za destinacijski marketing. Podrazumijevaju cjelokupne odnose s domaćom javnošću na razini destinacije. Odnosi se razvijaju u cilju postizanja zajedničkog učinka i međusobnog razumijevanja kod ostvarivanja ciljeva razvitka turističke destinacije. U tu se grupu svrstavaju i odnosi s tijelima vlasti kao i odnosi s političkom javnosu. Dio tih oblika odnosa s javnošću su također sponzorstvo te

oglašavanje, ukoliko je u službi utjecaja na društvenu zajednicu, a ne na prodaju. Također, dio odnosa s društvenom zajednicom je i lobiranje. (Jakovljević 2012:82)

Cilj je stvaranje imidža ozbiljne, zdrave, stabilne, uspješne kompanije i dobrog poslodavca.

### **5.3.1. Odnosi s javnošću u lokalnoj zajednici**

Premda se u odnosima s javnošću Jadranskih luksuznih hotela najveća pažnja posvećuje promociji u stranim medijima, komunikacija na lokalnoj razini ne smije biti zapostavljena. Što se takve komunikacije tiče, JLH je u specifičnoj poziciji kao najveći poslodavac u dubrovačkoj regiji sa preko 500 zaposlenika. Iz tog razloga se velik značaj pridaje mišljenju vlastitih zaposlenika, njihovih obitelji i šireg kruga poznanika kako bi se održao pozitivan imidž. Komunikacija se stoga koncentrira na lokalne medije, koji imaju prioritet u odnosu na nacionalne. Smatra se vrlo važnim informirati lokalnu javnost o promjenama unutar tvrtke, investicijama i sličnim događajima - recentan primjer je obnova hotela Excelsior koji se zatvarao radi obnove pa je najvećim lokalnim medijima poslana obavijest sa svim najvažnijim informacijama vezanim za projekt i vizualizacijom budućeg izgleda. Važno je i obavijestiti lokalnu javnost o događajima u ili u okolini hotela koji je se tiču - npr. zagađenje mora na određenoj plaži. Općenito, najvažniji cilj je prikazati kompaniju kao zdravog i uspješnog poslodavca, pogotovo zato što na tržištu trenutno nedostaje kadrova za hotelsku industriju, pa se važno pozicionirati kao poželjno radno mjesto za potencijalne zaposlenike.

Odjel za odnose s javnošću u pogledu predstavljanja Jadranskih luksuznih hotela kao poželjnog poslodavca prepoznaje same radnike kao glavne "glasnogovornike", smatrajući kako zadovoljan radnik najbolje može iskomunicirati prednosti svog poslodavca. Tako se odgovaranje na česte upite medija o radnim mjestima, plaćama i sl. prepušta sindikatu zaposlenika Jadranskih luksuznih hotela i sindikatu turističkih radnika.

Na nacionalnoj razini, u hrvatskim medijima se ne pristupa bilo kakvom obliku oglašavanja ili promocije. Smatra se da za to nema potrebe iz nekoliko razloga: hrvatsko tržište je premaleno i premali postotak gostiju iz Hrvatske (oko 4%) odsjeda u JLH hotelima da bi se posvetila dodatna pozornost promociji na nacionalnom nivou. Smatra se i da su klijenti na hrvatskom

tržištu već dobro upoznati s kompanijom, tj. više s njenim hotelima nego sa samom kompanijom. Izostanak oglašavanja također se može opravdati mišljenjem da na lokalnom tržištu takva strategija dovodi do većeg imidža ekskluzivnosti i luksuza - reklamiranje u medijima dovelo bi do eksploatacije luksuza, gdje nedostaje ekskluzivnosti. Informacije o kretanjima unutar tvrtke također se zadržavaju na lokalnoj razini.

Komunikacija s tijelima lokalne i državne uprave se u pogledu odnosa s javnošću uglavnom svodi na komunikaciju sa Turističkom zajednicom Grada Dubrovnika, te u manjoj mjeri sa Turističkom zajednicom Republike Hrvatske. Suradnja se uglavnom bazira na podržavanje promotivnih aktivnosti turističkih zajednica u svrhu promocije turističke destinacije.

### **5.3.2. Društveno odgovorno poslovanje**

Briga za okruženje u kojem neka tvrtka djeluje nije nova pojava. Promjene u korporativnoj politici potiču organizacije da podižu svoju svijest i povećavaju brigu za društvo, odnosno društvu kojima djeluju. Dodatni element čini sofisticiranije poslovno korištenje društvenih odnosa kao dijela korporativne strategije i marketinškog sredstva. To se pokazalo kroz ekspanziju sponzorskih programa i razvoj marketinga opće dobrobiti (*cause-related marketing*) – uz pomoć kojega se tvrtke ili brendovi povezuju s humanitarnim ciljevima.

Društveno odgovorno poslovanje često se povezuje s izrazom „prosvijećeni vlastiti interes“ – način kako organizacije planiraju i upravljaju svojim odnosima s ključnim interesno utjecajnim skupinama. Društveno odgovorno poslovanje proteže se kroz tri razine:

Osnovna – odnosi se na plaćanje poreza, poštovanje zakona i pošteno poslovanje

Organizacijska – odnosi se na minimizaciju negativnih učinaka i djelovanje u duhu zakona

Društvena – odnosi se na odgovornost za zdravo društvo, te pomoć pri otklanjanju i olakšavanju društvenih problema (Tench 2009:109-111)

Danas vlada konsenzus kako društvene obveze korporacije, čije su dionice predmet javnog trgovanja uključuju sljedeće:



1. Osigurati stabilan izvor zaposlenosti, s vidljivim opredjeljenjem za različitost u zapošljavanju, unapređivanju i nagrađivanju radnika na svim razinama
2. Poslovati profitabilno i osigurati razuman prinos na ulaganja dioničara
3. Postavljati i ostvarivati strateške ciljeve koji osiguravaju dugoročni rast i konkurentnost
4. Dobrovoljno provoditi – ili nadmašivati – državne propise o zdravstvu, sigurnosti i okolišu
5. Stavljati na stranu razuman iznos iz godišnjeg prihoda za filantropske svrhe
6. Održavati slične standarde postupanja u svakoj zemlji u kojoj kompanija posluje
7. Aktivno sudjelovati u procesima javne politike koji imaju odraz na kompaniju, njezinu gospodarsku granu i druge nositelje interesa koji su dio „javnog interesa“ (Bloom 2010:383)

Pošto Jadranski Luksuzni Hoteli djeluju samo na području grada Dubrovnika, točku 6 neću analizirati, a ostale društvene obveze kompanija ispunjava kao najveći i najstabilniji poslodavac na dubrovačkom području, edukacijama i bonusima, uspješnim poslovanjem i konstantnim povećanjem prihoda, brojnim sponzorstvima, donacijama i stipendijama te involviranošću u rad s turističkom zajednicom i tijelima gradske uprave.

### **5.3.3. Donacije i sponzorstva**

Sponzorstvo se odnosi na svaki oblik financijske ili druge porpore određenoj osobi, događaju ili instituciji, za što se zauzvrat dobija ili ne dobija neka usluga. Ono ne predstavlja samo jeftinu alternativu klasičnom oglašavanju, već i vrlo djelotvoran način za kreiranje dijaloga u javnosti. To je zbog njegovog „potencijala za transfer imidža“ – sposobnosti da publika transferira pozitivne osjećaje koje doživljava na nekom događaju na brend koji taj događaj sponzorira. Kao komplementarna ili potporna komponenta integriranog komunikacijskog miksa, sponzorstva pružaju priliku za „mirno“ prisutstvo brenda na tržištu. (Tench 2009:577)

Politika tvrtke je da se trudi u najvećoj mogućoj mjeri pomoći kulturnim događanjima u gradu Dubrovniku. Jadranski luksuzni hoteli podržavaju gotovo sve kulturne institucije i manifestacije u Dubrovniku. Sponzorstvo i potporu tako dobivaju Dubrovačke ljetne igre,

Dubrovački simfonijski orkestar, Festival dalmatinskih klapa i brojna druga kulturna događanja. Osim financijske potpore koja se ostvaruje kroz sponzorske ugovore, JLH je najveći sponzor takvih događanja u smislu pružanja smještajnih kapaciteta - u njihovim hotelima je osiguran besplatan smještaj brojnim sudionicima takvih manifestacija. Takva politika ne pridonosi samo imidžu tvrtke, već je vrijedna i u smislu obogaćivanja kulturne i zabavne ponude grada Dubrovnika. Kao entitet koji funkcionira na polju turizma, JLH tako ulaze u polje destinacijskog menadžmenta pomažući unaprijediti ponudu destinacije na kojoj se njihovi hoteli nalaze. Poboljšanje kulturne ponude će tako privući publiku zainteresiranu za slična događanja.

Sponzorira se i sportske klubove - najzvučnije je sponzorstvo ponajboljeg vaterpolskog kluba na svijetu *VK Jug*, ali i nekoliko manjih klubova. Donacije većinom imaju humanitarni cilj, npr. donacije dječjem odjelu Opće bolnice Dubrovnik, a uz takve javne donacije postoje i brojne anonimne.

#### **5.3.4. Zvijezde pod zvijezdama**

Osim sponzorstva lokalnih događanja, JLH organiziraju i vlastiti ljetni program “Zvijezde pod zvijezdama”. To je ljetna manifestacija koja se održava na godišnjoj bazi unazad 12 godina. Okrenuta više lokalnoj publici, u ljetnim mjesecima na terase hotela JLH dovodi ponajbolje hrvatske glazbenike poput Gibonnija, Josipe Lisac, Parnog valjka i sl. Koncerte najviše posjećuje lokalna publika, više nego gosti hotela. Svi prihodi od ulaznica doniraju se u humanitarne svrhe na lokalnoj ili nacionalnoj razini.

#### **5.3.5. Krizno komuniciranje u lokalnom kontekstu**

U današnje vrijeme kada su informacije svakome dostupne gotovo trenutačno, krizna komunikacija je ključna za uspješne odnose s javnošću i održanje imidža. Hoteli su iznimno

podložni negativnom publicitetu – priče o npr. trovanju hranom i krađama u hotelu lako mogu završiti na naslovnica. Neke su od tih priča u potpunosti izvan kontrole hotelijera, ali na neke mogu utjecati – priče o lošim sanitarnim uvjetima ili sigurnosti, koje u slučaju nepripremljenosti za kriznu komunikaciju mogu pogubno utjecati na reputaciju i profit hotela. Efektivan odgovor na krizu može minimalizirati negativne posljedice, a u nekim slučajevima čak i popraviti reputaciju hotela. (Luciani, 2017)

Hotelsko poslovanje je 24-satno i u hotelima se odvija sav život - ima smrtnih slučajeva i nesreća i treba biti spreman na sve. U slučaju kriznih situacija reagira se “školski”. Postoji interni pravilnik komuniciranja koji propisuje da se svaki incident odmah prijavljuje osobi zaduženoj za odnose s javnošću kako bi se u slučaju novinarskog upita ili obavještanja javnosti moglo odmah reagirati. Osniva se krizni stožer - obično ga čine odgovorna osoba na mjestu krize (uglavnom direktor pojedinog hotela), direktorica Odjela za odnose s javnošću i glavni direktor. Krizni stožer određuje daljnje korake upravljanja krizom u pogledu djelovanja na licu mjesta i komunikacije s javnošću. Odjel za odnose s javnošću ima predstavnika na izvoru informacija i može jednostavno odrediti prikladan način daljnje komunikacije s javnošću. U takvim situacijama vlada politika potpune otvorenosti - detalje krize se ne pokušava zataškati.

Postoje neki primjeri iz posljednjih nekoliko godina:

Hotel Odisej na Mljetu 2012. - ekološki incident - zbog ljudske greške preko noći je iscurilo 6000 litara lož-ulja u prostorije kotlovnice i okolno tlo, nakon čega je određena količina ulja završila i u moru. Odmah se pristupilo sanaciji štete. Kompanija je priznala pogrešku i preuzela odgovornost, te se radilo na tome da se javnost upozna sa stvarnim opsegom štete - medijima se dostavilo službene zapisnike izdane od strane RH, Ministarstva poljoprivrede, Uprave vodnoga gospodarstva te Inspeksijski nalaz Ministarstva zaštite okoliša i prirode,. Početni naslovi u medijima sugerirali su ekološku katastrofu, no nakon što je službeno utvrđeno da situacija nije toliko alarmantna, stanje se smirilo i nije bilo dugoročnih negativnih posljedica po imidž kompanije.

Hotel Kompas 2013. - u procesu obnove Hotela Kompas nastala je krizna situacija sa susjedima - obitelji Kocković koja je imala skulpture u obližnjem parku u kojem su Jadranski luksuzni hoteli vlasnici čestice. Obitelj Kocković je obavijestila medije o radovima i sugerirala da će projekt devastirati to područje i tako stvorili negativan publicitet za JLH. Također, u to doba se u Dubrovniku odvijala kriza vezana za izgradnju kompleksa golfa na brdu Srđ, što je uzrokovalo *a priori* negativan stav javnosti prema velikim projektima. Da bi se kriza razriješila, JLH su organizirali javnu panel raspravu s obitelji Kocković, medijima i arhitektima kako bi se pronašlo zajedničko rješenje za očuvanje skulptura i objekta. Tako je istaknuta spremnost na dobrosusjedske odnose i uvažavanje okoline svojih hotela.

U slučajevima nezadovoljstva i/ili prigovora gostiju Odjel za odnose s javnošću ne djeluje - o takvim događajima obavještava se direktore hotela, koji su sposobni riješiti problem na licu mjesta.

Pozitivni primjeri kriznog komuniciranja u svijetu često su bazirani na transparentnosti. To se može ogledati na primjeru Fisher Islanda, otoka na jugu Miami Beacha, koji je dom nekim od najbogatijih američkih obitelji. Fisher island je trpio negativan publicitet koji je proizlazio iz brojnih tužni koje su protiv lokalnog *developer* nekretnina stizale od strane građana protivnih gradnji većeg broja stambenih objekata na otoku. U svrhu smanjenja negativnog publiciteta unajmljena je tvrtka za odnose s javnošću *Kreps DeMaria*. Razvijen plan krizne komunikacije i *developerima* je pružen trening za odnose s medijima. Organizirani su 1-na-1 intervjui predstavnika *developer* s medijima kako bi se poboljšali međusobni odnosi. Kada je producent popularne informativne emisije *60 Minutes* došao na otok kako bi pronašao priču, u kontaktu s njim se naglašavala potpuna transparentnost i precizno navođenje činjenica. Na koncu su *developer* zadobili njegovo povjerenje i mreža *CBS* nije objavila priču. U svrhu izbjegavanja daljnjeg negativnog publiciteta organizirani su posjeti novinara, koji su na koncu doveli do pozitivnih objava uključujući važne tekstove u *New York Timesu*, *Entertainment Tonight*, na *Travel Channelu* i drugim značajnim medijima. (Kreps PR, 2017)

Povezujući lokalne i globalne primjere može se zaključiti da se u kriznoj komunikaciji postupa u skladu sa standardima struke i prate se pozitivni primjeri globalne prakse, čime se osigurava minimalizacija štete za imidž kompanije i naponi da se problemi riješe na zadovoljstvo svih uključenih strana.

### **5.3.6. Problemi u lokalnim odnosima s javnošću**

Velik problem u komunikaciji s lokalnim okruženjem je stvarao bojkot objava informacija u lokalnim medijima zbog nedostatka oglašavanja na lokalnom tržištu. Prethodni vlasnici Jadranskih luksuznih hotela su se do prodaje kompanije 2011. oglašavali u pojedinim lokalnim medijima, pa je promjena strategije oglašavanja dovela do izostanka objava vezanih za kompaniju. Odlučeno je da se ne poduzimaju posebne mjere za prestanak bojkota, već je nastavljeno s radom kako bi se s vremenom pokazalo da su informacije o radu tvrtke vrijedne objavljivanja unatoč nedostatku oglašavanja.

Kada je kupljena od strane Lukšić grupe, kompanija je imala loš imidž u javnosti, poduprt incidentima poput situacija kada su radnici otkazima saznawali iz novina. Po preuzimanju od strane Lukšić grupe uvedena je politika otvorenosti i transparentnosti u komunikaciji s medijima i javnostima, te je započeo je rad na promjeni imidža tvrtke, koja je pod posebno povećalo došla jer je tom akvizicijom postala najveći poslodavac na dubrovačkom području. Predsjednik uprave je javno odgovorio na sva pitanja koja su zanimala javnost, te je na Stradunu povodom 100-godišnjice otvaranja Hotela Excelsior organiziran koncert Bryana Ferryja kao poklon Gradu - na inicijativu Odjela za odnose s javnošću dovedena je svjetska zvijezda u skladu sa željenim imidžem. Time se htjelo pokazati da je kompaniji važno funkcionirati u skladu sa zajednicom i dati nešto zauzvrat. Smatra se da je strategija promjene imidža završila uspješno, te da se prepoznaju nastojanja društveno odgovornog poslovanja. Medijske objave su postale pozitivnije, komentari na društvenim mrežama također, a zaposlenici su počeli pronositi glas o Jadranskim luksuznim hotelima kao dobrom poslodavcu.

## 5.4. Interno komuniciranje

Interni odnosi s javnošću obuhvaćaju unutarnje ciljane javnosti. To su odnosi sa zaposlenima, menadžmentom, odnosi s cjelokupnim ustrojem društvene turističke organizacije, odnosi sa sindikatima i udrugama. (Jakovljević 2012:82)

U sustavu Jadranskih luksuznih hotela cjelokupnu internu komunikaciju provodi Sektor ljudskih potencijala i pravne službe. Interna komunikacija uglavnom se bavi tekućim događajima i uglavnom je reaktivnog karaktera pa na nivou ljudskih resursa ne postoji strateški plan interne komunikacije. Vrste komunikacije za koje je odjel ljudskih potencijala nadležan uključuju svakodnevnu komunikaciju, zakon propisane oblike komunikacije, informiranje o plaćama, bonusima, mogućnostima napretka i edukacije te izradu dokumenata i pravilnika. U to je uključena i koordinacija s odjelom za odnose s javnošću. Kako je isti sektor zadužen i za pravnu službu, interna se komunikacija lako koordinira sa zahtjevima pravne službe, a obavijesti o zapošljavanju i otpuštanju prolaze kroz iste kanale.

Kampanje za unapređenje interne komunikacije i njena evaluacija se unutar sustava Jadranskih luksuznih hotela ne provode, što dovodi do zaključka da se komunikacija kakva će biti opisana u ovom poglavlju smatra dovoljno efikasno organiziranom i provedenom.

Podatke iznesene u ovom dijelu razrade je, ukoliko nije drukčije naglašeno, dao u intervjuu direktor Odjela ljudskih resursa Josip Mikulić.

### 5.4.1. Svakodnevna interna komunikacija

Glavni način informiranja radnika o kretanjima unutar tvrtke, osnovnim podacima o poslovanju, različitim vrstama novosti koje se tiču rada zaposlenika i informacijama za koje se vjeruje da mogu doprinijeti motivaciji zaposlenika, npr. informacije o izletima, zajedničkim zabavama i edukacijama, su *ALH Novosti*, publikacija koja se objavljuje dvaput godišnje u nakladi od 1000 primjeraka i dijeli svim zaposlenicima kompanije. *ALH Novosti* u pravilu samo dokumentiraju već završene događaje. Tako posljednji objavljeni broj donosi vijesti o tvrtki poput iznosa isplaćenih božićnica i darova za djecu te renovacije hotela Excelsior, zatim nagradama koje su djelatnici dobili unutar i van tvrtke, članke s porukama

vlasnika i glavnog direktora i još nekoliko članaka s informacijama o *team buildingu*, recepti i sl.

Svaki hotel ima oglasnu ploču za zaposlenike, smještenu u blizini kantine ili garderobe. Sve informacije vezane za zaposlenike stavljaju se na nju, i taj način komunikacije, iako tehnološki zastario, još uvijek funkcionira. Oglasna ploča koristi se i za komunikaciju u zgradi uprave.

Dodatni način dvosmjerne komunikacije s djelatnicima je tzv. *box*, tj. kutija postavljena u svakom hotelu u blizini garderobe za osoblje, u koju svaki djelatnik može ubaciti neku svoju primjedbu, prigovor ili savjet vezan za poslovanje hotela, anonimno ili potpisano. *Boxevi* se prazne jednom mjesečno, a prikupljene primjedbe i savjete analizira odjel ljudskih resursa. U slučaju da se procijeni da je primjedba valjana i da je moguće poduzeti korake kako bi se neki nedostatak ispravio, kontaktira se direktore odjela zaduženih za dotični aspekt poslovanja, koji potrebne korake poduzimaju. Primjer uspješno riješenog problema je primjedba vezana za garderobne ormariće zaposlenika koje je anonimni zaposlenik smatrao nekvalitetnima, a zaposlenici nisu dobijali ni rezervni ključ. Procijenjeno je da je problem stvaran, te su ormarići zamijenjeni kvalitetnijima, a od tada zaposlenici dobijaju i rezervne ključeve svojih ormarića. Primjer zahtjeva kojemu nije udovoljeno je zahtjev za premještanje aparate za evidenciju dolaska i odlaska s posla bliže garderobi. Aparat je već na desetak metara udaljenosti od garderobe, pa je procijenjeno da ga nije potrebno dodatno približavati. Iako taj sistem komunikacije djeluje, u pet godina od uvođenja gotovo i nije korišten - zaprimljeno je samo desetak primjedbi.

Intranet ili posebna web-stranica kojoj bi pristup imali samo zaposlenici ne postoji. Uz navedene načine komuniciranja, najčešće se koristi komunikacija telefonom i e-mailom. Glavni razlog što intranet ne postoji je što većina zaposlenika radi na servisima u hotelima gdje im je glavni izvor informacija direktor hotela. Uprava se nalazi na posebnoj lokaciji unutar koje se „informacije saznaju i prije nego što su objavljene“, pa se tako ne nazire potreba za uvođenjem posebnog sustava komunikacije.

Komunikacija o budućim događajima ili zbivanjima koja su u toku obavlja se putem e-maila ili telefona.

#### **5.4.2. Zakonom propisani oblici komunikacije**

Na osnovu Zakona o radu, Jadranski luksuzni hoteli dužni su imati svoje radničko vijeće, tijelo u koje svi zaposlenici tvrtke biraju svoje predstavnike koji ih zastupaju kod poslodavca. Radničko vijeće postoji u većini velikih tvrtki. Uprava je dužna radničkom vijeću svaka tri mjeseca dostaviti pisanu informaciju o kretanjima u tvrtki, koje minimalno obuhvaća rezultata poslovanju, kretanju broja zaposlenika, podatke vezane za redovitost isplata plaća i ostalih radničkih prava, podatke o *outsourcingu*, zaštiti na radu itd.

Drugi zakonski obavezan kanal komunikacije je Odbor zaštite na radu, gdje se putem predstavnika u tom odboru radnike informira o zaštiti i sigurnosti na radu. Zakon također obavezuje da se imenuje povjerenik za zaštitu dostojanstva radnika. Njena zaduženja vezana su za *mobbing*, spolno uznemiravanje na radnom mjestu ili povrede privatnosti ili dostojanstva. U slučaju takvog događaja, radnik može to prijaviti, a povjerenik tada neovisno od uprave tvrtke provodi postupak i donosi prijedlog mjera koje mogu biti poduzete.

Obavezan je i godišnji skup svih radnika na kojem bi zaposlenike trebalo informirati o poslovanju tvrtke. S obzirom na veličinu tvrtke, JLH ne uspijevaju obaviti skup odjednom, već se nekoliko skupova održi s vremenskim i fizičkim razmakom, u svakom hotelu pojedinačno. Skupovi se obično i ne održavaju na godišnjoj bazi, već ciljano kada se smatra da za to postoji potreba, npr. u slučaju otvaranja renoviranog hotela.

Za informiranje zaposlenika o zakonskim regulacijama i propisima zadužena je pravna služba (unutar ljudskih resursa), koja ih prati i informira, u pismenom ili usmenom obliku, direktore hotela koji prosljeđuju informacije zaposlenicima i poduzimaju potrebne mjere edukacije. Tako npr. recepcioneri koji rade na mjenjačnicama svake godine pohađaju obveznu edukaciju o Zakonu o sprječavanju pranja novca kako bi spriječili moguće pranje novca.



### **5.4.3. Plaće, bonusi, napredak i edukacija**

Podaci i plaćama su tajni, no u javnost se iznose statistički podaci o prosječnoj i minimalnoj plaći, te slučajevi mjesečnih nagrada i određenih situacija kada svi članovi tvrtke dobiju određeni bonus.

Na vrhuncu sezone u srpnju i kolovozu, svim zaposlenicima koji nisu na menadžerskoj poziciji i imaju plaću manju od 10.000kn isplaćuje se bonus od 500kn.

Svaki mjesec od lipnja do rujna svaki hotel u grupaciji bira radnika mjeseca i radnika godine, a svi izabrani radnici ulaze u izbor za radnika godine na razini čitave tvrtke. Svi radnici godine u hotelima dobiju nagradno putovanje u neku europsku destinaciju, a radnik godine na razini tvrtke dobija još ekskluzivnije putovanja, npr. u New York, kao u 2016. godini. Nagrade mogu dobiti i stalni i sezonski zaposlenici.

Obavještavanje o nagradama i bonusima provodi se preko direktora hotela, koji osobno i preko svojih voditelja informiraju radnike.

Posebno informiranje o mogućnostima napretka unutar tvrtke se ne provodi, no radnici su upoznati s pravilom da se u slučaju otvaranja neke pozicije unutar tvrtke prvo provodi interni natječaj na kojem se procjenjuje postoji li u tvrtki već netko tko može popuniti slobodno mjesto. Obavještavanje o tome obavlja se putem internog oglašavanja na oglasnim pločama.

Edukacija zaposlenika uračunata je u godišnji budžet. Sve edukacije moraju biti vezane za poslovanje i potrebe tvrtke. Uvijek se obavlja u koordinaciji s direktorima hotela koji daju sugestije o potrebnoj edukaciji. Najviše se educira zaposlenike koji su direktno zaduženi za rad s ljudima – recepciju i konobare, a najbrojnije su edukacije koje se odnose na rješavanje stresnih situacija, unapređenje prodaje, komunikaciju s gostima i sl. Za edukaciju se odabiru vanjski suradnici – tvrtke ili konzultanti koji su predložili svoje programe. Direktori hotela

odabiru ljude koji trebaju pohađati edukaciju. Edukacija se obično odvija u predsezoni, u trajanju od 4-5 sati svaki dan, po 2-3 dana.

#### **5.4.4. Koordinacija s drugim službama**

Upiti medija vezano za poslovanje često se odnose na stvari vezane za djelovanje odjela ljudskih resursa. Medijske upite prima direktorica za odnose s javnošću, koja ih prosljeđuje odjelu ljudskih resursa, koji unutar svojeg odjela formiraju odgovor. Odgovore na medijske upite obrađuje ponovno direktorica za odnose s javnošću i plasira ih natrag medijima. Odjel ljudskih resursa nikada ne vrši vanjsku komunikaciju.

Odnos odjela ljudskih resursa i pravne službe je prilično specifičan, jer direktor odjela za odnose s javnošću ujedno predstavlja i pravnu službu Jadranskih luksuznih hotela. Premda problematika kojom se ljudski resursi bave ima mnogo dodirnih točaka s poslovima pravne službe (najviše u dijelu vezanom za zapošljavanje), takva organizacija rada nije idealna jer načini rada obje službe nisu uvijek kompatibilni. Radi mogućih problema koji mogu nastati iz takve organizacije smatra se da bi trebalo razmisliti o odvajanju te dvije službe.

#### **5.4.5. Dokumenti i pravilnici**

Priručnik za zaposlenike dokument je koji se dijeli svim zaposlenicima, u kojem se navode osnovna prava i obveze te najbitnije savjete za izbjegavanje propusta na radnom mjestu. Konkretno, sadrži podatke o viziji i temeljnim vrijednostima tvrtke, upute vezane za poslovnu kulturu i procedure, komunikaciju i zaštitu informacija, prava radnika vezano za posjete, garderobu, pauze, edukaciju, bolovanja i dopuste, zabranu diskriminacije i različitih vrsta uznemiravanja te upute vezane za sigurnost na radu.

Dodatni dokument koji regulira internu komunikaciju je Pravilnik o internoj komunikaciji, koji obuhvaća procedure postupanja u kriznim situacijama što se tiče direktora hotela i voditelja hotelskih operativnih odjela s upravom i direktorima i voditeljima pojedinih odjela u upravi u odnosu na slučajeve inspekcijskih nadzora, ozljede ili smrtnog slučaja, nastanak

štete značajnijih razmjera, zaprimljene prigovore većeg broja gostiju ili posebno važnih gostiju, te događaje koji mogu pozitivno ili negativno utjecati na javno mnijenje.

Prvenstveno je vezan za pravni okvir. Premda je dobro da taj dokument postoji, nije dobra praksa usmjeravanja isključivo na krizne situacije, jer bi interna komunikacija morala biti korištena za efikasnije i uspješnije poslovanje te postizanje većeg zadovoljstva radnika.

Etički kodeks koji bi se koristio u komunikaciji ne postoji, ali planirana je njegova izrada tokom 2017. godine.

#### **5.4.6. Informiranje o lošim vijestima**

Vežano za negativne vijesti, odjel ljudskih resursa bavi se prvenstveno obavještavanjem djelatnika o otkazima. O otkazu se informira osobno radnik o kojem se radi, te radničko vijeće. Najviše radi uspješnog poslovanja tvrtke, rijetke su situacije u kojima se otkazi dijele, ili gdje dolazi do glasina o mogućim otpuštanjima. Posljednja takva situacija dogodila se 2011. kada su Jadranski luksuzni hoteli preuzeli nekoliko hotela u Dubrovniku od jedne druge grupacije. Tada je došlo do otkaza u administrativnoj službi radi promjene sustava poslovanja. Informacije su se prenosile licem u lice, razgovorima direktora određenih službi sa zaposlenicima u administraciji, kojima su se objašnjavali način poslovanja i razlozi postojanja tehnoloških višaka.

## **6. Nedostaci i mogućnosti unaprjeđenja odnosa s javnošću JLH**

S obzirom na poziciju u hijerarhiji i podređenost Odjelu prodaje i marketinga, teško je očekivati da Odjel odnosa s javnošću sudjeluje ravnopravno s direktorima ostalih odjela u donošenju ključnih odluka, no postojeći sastanci s glavnim menadžerom bi se, ovisno o potrebama, mogli obavljati i učestalije od sadašnjih 1-2 puta mjesečno. Rad s menadžerima bi se osim kroz treninge za nastupe u medijima mogao proširiti tražeći veću eksponiranost samih menadžera. Plasiranjem stručnih znanja i komentara kroz kolumne na relevantnim stranicama koje se bave turizmom, hotelijerstvom i putovanjima, menadžeri zaposleni u Jadranskim luksuznim hotelima mogli bi tako pozitivno utjecati na vidljivost i percepciju hotelskog lanca

u svijetu. Naravno, nije svatko nadaren ni voljan pisati kolumne za objavu na webu, no posredstvom stručnjaka za odnose s javnošću razmišljanja o određenim temama u turizmu mogla bi se uobličiti u zanimljiv i čitak oblik te staviti nekog menadžera u poziciju autoriteta u svojoj struci, te tako poboljšati imidž Jadranskih luksuznih hotela.

Dobar potez bio bi rad na dovođenju i organizaciji *eventa* sličnih onome Mercedesu 2016. Ekskluzivne promocije luksuznih brendova imaju potencijal osigurati ogroman publicitet onima koji te *evente* ugošćuju. Takvi događaji mogu privući i poznate osobe, pogotovo u Dubrovnik koji je već standardna destinacija odmora svjetskom *jet setu*. Imidž Jadranskih luksuznih hotela i Dubrovnika bi dodatno napredovao prijenosom pozitivnih asocijacija s luksuznih brendova. Gradu Dubrovniku, koji je već godinama rastrgan između masovnog i elitnog turizma, bi pomoglo to dodatno profiliranje u elitnu destinaciju, pogotovo u današnje vrijeme kada se sve više skreće pažnja na štetnosti masovnog turizma i pridaje mu se negativan publicitet. Asocijacije na npr. „Mercedes“, „Rolex“ i „Swarovski“ pozitivnije su i prikladnije destinaciji od asocijacija na ploveće hotele, gužvu, brzu hranu i suvenirnice.

Važan aspekt odnosa s javnošću, iako ponekad zapostavljen, je etika. Nepostojanje etičkog kodeksa može se smatrati propustom, ali namjera uvođenja istog u dogledno vrijeme ukazuje na svijest o njegovoj potrebi i važnosti. U svakom poslu, a pogotovo u onom u kojem se dolazi u neprestan kontakt s ogromnom količinom ljudi i medija esencijalno je osigurati standarde ponašanja i donošenja odluka koji će spriječiti potencijalne negativne posljedice, kako za mušterije tako i za imidž brenda. Moral, iskrenost i dosljednost ključne su karakteristike u izgradnji stabilnog brenda koji ulijeva povjerenje, a sve te karakteristike kreću od samih zaposlenika tvrtke.

U pogledu prisutstva na internetu, u pripadajućem poglavlju dalo se primjetiti kako je web-stranica Jadranskih luksuznih hotela dobro opremljena, no u profile na društvenim mrežama ne ulaže se toliki trud. Vrijedilo bi istražiti kako bi pojačana aktivnost JLH na društvenim mrežama utjecala na njihovu popularnost među ciljanom publikom i sam *booking* hotela u razdoblju izvan sezone. Primjeri navedeni u poglavlju 5.2.9. pokazuju kako integracija društvenih mreža u odnose s javnošću, a ponekad i sam rad hotela mogu dovesti do povećanja popularnosti. Već navedeni rad s direktorima hotela na plasiranju tekstova na relevantne stranice dodatno bi pojačao vidljivost brenda, a kombinacija sa jakim društvenim mrežama potencijalno bi pozitivno utjecala na ukupni rezultat.

Kvantitativna analiza pokazuje dobre rezultate, no očit je nedostatak kvalitativne analize koja bi evaluirala percepciju korporativnog imidža na lokalnoj, državnoj i internacionalnoj razini istraživanjem povezanosti izloženosti medijskim komentarima s percipiranjem tvrtke i njenih proizvoda (hotela). (Masterman 2007:289) Razloga tome može biti više – tvrtka posluje uspješno i možda ne vidi potrebu evaluacije imidža u javnosti jer se pretpostavlja da su dobre brojke = dobar imidž. Također, posluje samo na lokalnom tržištu gdje je najveći poslodavac i radnici su zadovoljni (detaljnije u poglavlju o internim odnosima s javnošću) pa se smatra da oni dovoljno šire pozitivan imidž Jadranskih luksuznih hotela. Konačno, u Odjelu za odnose s javnošću zaposlena je samo jedna osoba, a kvalitativna analiza često zahtijeva više vremena i veću posvećenost detaljima, što je nekad vremenski nemoguće uskladiti sa svakodnevnim poslovnim obvezama jedinog stručnjaka za odnose s javnošću. Trenutna razina evaluacije komuniciranja čini se dovoljna s obzirom na rezultate, ali zbog manjka dubinske analize ostaje pitanje bi li se malim povećanjem budžeta za odnose s javnošću mogli ostvariti još bolji rezultati.

Što se interne komunikacije tiče - najvažniji aspekti interne komunikacije su osigurati brz i efikasan protok informacija u svim smjerovima, te osigurati da stav i učinkovitost zaposlenika budu u skladu sa zacrtanim standardima kompanije. Čini se da je sustav protoka informacija adekvatan, bez značajnijih pritužbi. Što se tiče zaposlenika u hotelima, evaluacijski upitnici na početku i kraju sezone osiguravaju zadovoljstvo nadređenih sa svojim radnicima, te obrnuto. Sustav evaluacije funkcionira dobro – ukazuje upravi na to gdje postoje problemi i koji hoteli i odjeli dobro funkcioniraju, te koje radnike treba zadržati za sljedeću sezonu i koje od njih ne treba vraćati na radno mjesto. Iz dostupnih podataka može se zaključiti da sustav dobro funkcionira i zasad ga nije potrebno unaprjeđivati.

Dodano

Na koncu, treba primjetiti da uz ove nedostatke postoji mnogo pohvalnih aspekata komunikacije – korištenje Dubrovnika kao komunikacijskog fokusa, intenzivna komunikacija sa ciljanim tržištima s individualiziranim pristupom svakom ključnom tržištu, održavanje

imidža dobrog poslodavca u lokalnoj zajednici, sponzoriranje kulturnih događanja koje poboljšava destinacijsku ponudu, te krizno komuniciranje koje je u skladu sa standardima.

Neki od navedenih nedostataka mogli bi se potencijalno riješiti proširenjem Odjela odnosa s javnošću – jedna osoba teško može stići jednako kvalitetno se posvetiti svim aspektima odnosa s javnošću jednog luksuznog hotelskog lanca. Po cijenu troška koji ne bi bio prevelik odjel bi mogao biti unaprjeđen, a u isto vrijeme pružiti vrijedno radno iskustvo i mentorstvo mlađem stručnjaku za odnose s javnošću i tako unaprijediti struku.

## **7. Zaključak**

Kroz izložene definicije uloge odnosa s javnošću u turizmu i ugostiteljstvu te kroz podatke iz intervjua sa stručnjacima Jadranskih luksuznih hotela i izloženim saznanjima o ulozi odnosa s javnošću u toj hotelskoj tvrtki možemo zaključiti sljedeće:

- Odnosi s javnošću smatraju se prvenstveno marketinškom funkcijom tvrtke i u poslovnoj hijerarhiji zauzimaju mjesto adekvatno takvom promatranju – djeluju u okviru odjela prodaje i marketinga. Komunikacijom sa šefovima prodaje i marketinga i razgovorima sa glavnim direktorom direktorica za odnose s javnošću ostvaruje utjecaj na opće poslovanje, iako nema izravan pristup sastancima koji se bave smjerom poslovanja tvrtke. Služba za odnose s javnošću u svom radu ipak ima priličnu autonomiju i sama donosi odluke o komunikacijskom planu, priopćenjima za strane medije i komunikaciji na lokalnoj razini. Koordinacija između odjela, te između administrativnih službi i operativnog hotelskog upravljanja efikasno je ustrojena i predviđa redovite sastanke i osnivanje posebnih tijela u kriznim situacijama, što je praksa koja uvelike olakšava rad stručnjaka za odnose s javnošću.
- Najvažnije javnosti u hotelskom biznisu su potencijalni gosti, stoga se odnosi s javnošću hotelskih poduzeća trebaju najviše fokusirati na komunikaciju na lokacijama iz kojih je priljev gostiju najveći. Kako u hrvatskim luksuznim hotelima dominiraju strani gosti, komunikacija se usmjerava na strana tržišta. Vanjska komunikacija se u velikoj mjeri prepušta stručnjacima za ciljana tržišta kroz angažman stranih agencija koje šire i prosljeđuju informacije medijima. Takva praksa pomaže da se što je više

moguće iskoristi tržišni potencijal. Pristup na taj način može se smatrati efikasnijim i isplativijim, prvenstveno jer se eliminira gubitak vremena i sredstava izazvan nepoznavanjem medijskog okruženja u stranoj državi.

- Sa stranim medijima komunicira se i lokalno, kroz studijske grupe i ostale vrste ugošćavanja novinara. Konstantna otvorenost za takvu komunikaciju, čak i za vrijeme trajanja sezone važan je aspekt hotelskih odnosa s javnošću – besplatno izdavanje soba medijima koji mogu utjecati na potencijalne goste smatra se važnijim od ostvarivanja nekoliko noćenja, što dovodi do zaključka da je prepoznata važnost medijske komunikacije i njezin potencijal u pogledu stvaranja prometa u budućnosti. Također, novinarima je omogućeno da iz prve ruke dožive sve aspekte ponude Jadranskih luksuznih hotela, što kasnije rezultira vjerodostojnim medijskim objavama.
- Komunikacija s lokalnom zajednicom i medijima u potpunosti je različita od komunikacije sa stranim publikama. Procijenjeno je da promotivno djelovanje ne bi bilo financijski isplativo i fokusira se stoga na predstavljanje Jadranskih luksuznih hotela kao dobrog poslodavca kako bi se osigurala podrška lokalne zajednice vezano za određene planove i investicije i kako bi na tržištu privukli kvalitetne kadrove za rad u turizmu. Takav se pristup razlikuje od pristupa pod prethodnim vlasnikom, no smatram da je s obzirom na kupovnu moć lokalnog stanovništva i stanje turističkog i poslovnog tržišta ovakav pristup optimalan. Ipak, time se ne potvrđuje hipoteza da je velik dio posla odnosa s javnošću komunikacija s lokalnim vlastima, no glavni razlog djelovanja u lokalnoj zajednici je potvrđen – Jadranski luksuzni hoteli su najveći poslodavac na dubrovačkom području i kao takvi imaju poseban položaj i odgovornost prema svojim zaposlenicima i tim posredstvom na život vrlo velikog broja ljudi u Dubrovniku i okolici.
- *Celebrity* gosti postoje kao aspekt komunikacije i promocije, ali njihova prisutnost ne smatra se jednim od ključnih faktora koji privlače potencijalne goste. Njihovo se ime i potencijalno intervjui i slike koriste u promotivne svrhe samo nakon što su odsjeli u hotelima i isključivo uz pristanak. Veća se važnost pridaje događajima u Dubrovniku koji privlače *celebrityje*, poput snimanja svjetski poznate serije „Igra prijestolja“, povodom koje su Jadranski luksuzni hoteli prvi organizirali obilasku lokacija na kojima se serija snimala. Takvi postupci pokazuju važnost praćenja globalno aktualnih

trendova i događanja koja mogu privući publiku iz cijelog svijeta, posebno na turističkom tržištu.

- Grad Dubrovnik je globalno prepoznatljiv brend. Velika većina gostiju neće doći radi specifične ponude (iznimka može biti gorespomenuta „Igra prijestolja“) već radi ljepote i povijesno-kulturnog značaja stare gradske jezgre. Zadaća komunikatora je to prepoznati i integrirati u svoje komunikacijske strategije i taktike. Odjel za odnose s javnošću JLH upravo to i radi – svjesni svoje pozicije na tržištu (posjeduju polovicu svih luksuznih hotela u Dubrovniku) znaju da je velika šansa da će gosti željni luksuznog odmora odsjesti u nekom od njihovih hotela. Stoga, cilj im je privući goste u Dubrovnik i istaknuti grad kao komunikacijski fokus, a ne neki od njihovih hotela. Destinacija, osobito u smislu kulture, se nameće kao ključ za promociju i to potiče rad na unapređenju ponude u destinaciji, tzv. destinacijskom menadžmentu. Sponzoriraju se sva kulturna događanja, financijski ili izdavanjem gratis hotelskog smještaja za sudionike. Takav pristup je društveno koristan jer pomaže i lokalnoj zajednici, te pokazuje jasnu promišljenost i pragmatičnost postupaka Odjela za odnose s javnošću.
- Unutarnja komunikacija, koju čine svakodnevna komunikacija, zakonom propisani obvezni oblici komunikacije, informacije o plaćama, bonusima, napretku i edukaciji, izrada dokumenata i pravilnika te informiranje o lošim vijestima čine odgovornosti gotovo u cijelosti prepuštene Odjelu ljudskih potencijala i pravne službe. Sam ustroj gdje je isti direktor zadužen za poslove ljudskih potencijala i pravne poslove možda nije idealan, jer može doći do situacija gdje interesi ta dva sektora nisu usklađeni i direktor može sam sa sobom biti u „sukobu interesa“. Ipak, takav je ustroj čest u mnogim službama. Sama komunikacija se provodi standardnim, *old school* metodama – oglasne ploče, radnička tijela i skupovi, direktna komunikacija usmeno ili mobitelom/e-mailom te tiskanim materijalima. Potreba za novijim metodama komunikacije poput intraneta za zaposlenike još se uvijek nije pojavila, ponajviše radi prirode hotelskog poslovanja. Manje atraktivna u turističkom svijetu od vanjske komunikacije, unutarnja komunikacija se uglavnom bavi stvarima od važnosti za svakodnevno funkcioniranje tvrtke i reaktivna je, stoga ne postoji strategija koju bi se moglo proučiti.



U konačnici, ovaj rad je prikazao komunikacijske prakse koje koristi uspješna hotelska grupacija čiji se promet svake godine povećava i koja uživa dobar ugled i održava dobar imidž na lokalnom tržištu. Većina njih koristi se ili se može koristiti u svim hotelskim poduzećima, no neki jedinstveni aspekti i sama izvedba i načini komunikacijske prakse mogu služiti kao primjer stručnjacima za odnose s javnošću u turizmu, pogotovo na poznatim kulturnim lokacijama kao što je Grad Dubrovnik. Pokazuje se da učinkoviti odnosi s javnošću ne pomažu samo boljem unutarnjem funkcioniranju i imidžu tvrtke, već mogu osobito pozitivno utjecati na imidž njenog okruženja. Također, prikazani su neki načini na koje odnosi s javnošću mogu utjecati na konačnu zaradu tvrtke, što je – romantiku na stranu – sama svrha poslovanja. Odnosi s javnošću u turizmu, specifično hotelijerstvu, pokazuju se kao jedan od ključnih aspekata koji imaju intenzivan utjecaj na opće poslovanje i ne mogu biti prihvaćeni kao „nužno zlo“, već kao način da se stvori i promovira bolji proizvod na zadovoljstvo ugostitelja, medija, lokalne zajednice i gostiju.

## Popis literature

Brautović, H. i Brkan, D. (2009), *Public Relations Ethics and Ethical Code*, MediAnali : međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima, Vol. 3, No. 6

Ceylan, M. (2007), *Public Relations as a tool of tourism marketing*, Bournemouth University

Čerović, S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum – Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Grgona, J. i Šupić, A. (2007), *The Role of Marketing Conception in Hotel Business*, Ekonomska misao i praksa, No. 1, str. 41-61

Hancock B., Windridge K., and Ockleford E. *An Introduction to Qualitative Research*. The NIHR RDS EM / YH, 2007

Hunziker, W., Krapf, K. (1942). *Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre* [The Outline of General Tourism Science].

Zürich: Polygraphischer Verlag.

Jain, R. (2011), *Cultivating relationship with tourists: Role of public relations in constructing and promoting authentic experiences*, Chicago: DePaul University

Jakovljević, M. (2011), *Odnosi s javnošću – Vodeća taktika u promociji turističkih regija*, Acta turistica nova, Vol. 5, No. 1, 2011

Jakovljević, M. (2012), *Promocija turističkih destinacija – oglašavanje i(li) odnosi s javnošću*, Acta Turistica Nova Vol. 6 No. 1 str. 69-90

Jakovljević, M. (2009), *Uloga odnosa s javnošću u marketingu turističkih destinacija*, Acta Turistica Nova, Vol. 3 No. 1

Jeffries-Fox, B. (2003), *Advertising Value Equivalent (AVE)*, The Institute for Public Relations, University of Florida

Krishnamurthy, S. i Verčić, D. (2009), *The Global Public Relations Handbook*, New York: Routledge

Masterman, G. i Wood, E. (2006), *Innovative Marketing Communications*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann

Moutinho, Luiz & Witt, Stephen F 1994, *Tourism marketing and management handbook*, 2nd ed, Prentice Hall, New York

Petrovici, A. (2014), *Public Relations in Tourism. A research on The Perception of The Romanian Public Upon Responsible Tourism*, „Vasile Alecsandri“ University of Bacau

Popescu, J. (2013), *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum – Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Skoko, B. i Mihovilović, M. (2014), *Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja*, Praktični menadžment, Vol. 5 No.1 str. 84-91

Tkalac Verčić, A. (2004), *Marketing i odnosi s javnošću – uloge, granice i odnosi*, Zagreb: Ekonomski fakultet

Elektronski izvori:

Harrell, M i Bradley, M.. *Data Collection Methods: Semi-Structured Interviews and Focus Groups*. Santa Monica, CA: RAND Corporation,  
([http://www.rand.org/pubs/technical\\_reports/TR718.html](http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR718.html).) pristupljeno 18.6.2017.

Hawkins International (2017), Boutique Brands (<http://www.hawkpr.com/work/hotel-public-relations/boutique-brands>) pristupljeno 28.8.2017

Hawkins International (2017), Four Seasons Hotel Buenos Aires  
(<http://www.hawkpr.com/work/hotel-public-relations/four-seasons-hotel-buenos-aires>) pristupljeno 28.8.2017

Kreps DeMaria (2017), Case Studies (<http://www.krepspr.com/case-studies>) pristupljeno 29.8.2017

Jadranski luksuzni hoteli (2016) (<http://www.adriaticluxuryhotels.com/en/about-us>) pristupljeno 20.3.2017

Luciani, D. (2017), What Defines Hotel Public Relations?, *Hotel Executive.com* ([http://hotelexecutive.com/business\\_review/1841/what-defines-hotel-public-relations](http://hotelexecutive.com/business_review/1841/what-defines-hotel-public-relations)) pristupljeno 29.8.2017.

Lutz, D. (2017), Why Public Relations Should be Part of the Hotel's Executive Team, *Hotel Executive.com* ([http://hotelexecutive.com/business\\_review/358/why-public-relations-should-be-part-of-the-hotels-executive-team](http://hotelexecutive.com/business_review/358/why-public-relations-should-be-part-of-the-hotels-executive-team)) pristupljeno 22.3.2017

Mercedes Benz (2016), Welcome to Fantasyland (<https://www.mercedes-benz.com/en/mercedes-benz/lifestyle/mercedes-benz-magazines/mercedes-benz-magazine/welcome-to-fantasyland/>) pristupljeno 30.8.2017

Narodne novine br. 56 (2016) ([http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2016\\_06\\_56\\_1451.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2016_06_56_1451.html)) pristupljeno 22.3.2017.

PROFILE (2017), Four Seasons (<http://www.prco.com/casestudy/four-seasons>) pristupljeno 28.8.2017

Public Relations Society of America (2017), About Public Relations (<https://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/#.WHZwSRsrLIU>) pristupljeno 20.3.2017)

Sicroff, M., Hospitality Public Relations (<https://msicroff.wordpress.com/>) pristupljeno 22.3.2017

Statut Turističke zajednice Grada Dubrovnika, 2009. ([http://www.tzdubrovnik.hr/user\\_files/made/dokumenti/vidljivi/STATUT.pdf](http://www.tzdubrovnik.hr/user_files/made/dokumenti/vidljivi/STATUT.pdf)) pristupljeno 20.6.2017

World Tourism Organization UNWTO (2017), Sustained growth in international tourism despite challenges (<http://www2.unwto.org/press-release/2017-01-17/sustained-growth-international-tourism-despite-challenges>) pristupljeno 21.3.2017.

Xotels (2017), Hotel Group (<https://www.xotels.com/en/glossary/hotel-group>), pristupljeno 22.3.2017