

# Korporativna komunikacija velikih hotelskih lanaca u Splitu - komparativna analiza Marriott i Radisson grupe

---

**Avramović, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:329906>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Ana Avramović

**KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA  
VELIKIH HOTELSKIH LANACA U  
SPLITU – KOMPARATIVNA ANALIZA  
MARRIOTT I RADISSON GRUPE**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2024. godina







SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

Ana Avramović

**KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA  
VELIKIH HOTELSKIH LANACA U  
SPLITU – KOMPARATIVNA ANALIZA  
MARRIOTT I RADISSON GRUPE**

DIPLOMSKI RAD

Mentorica: doc. dr. sc. Tanja Grmuša

Zagreb, 2024. godina

*Korporativna komunikacija velikih hotelskih lanaca u Splitu – komparativna analiza  
Marriott i Radisson grupe*

**Sažetak**

U ovom diplomskom radu fokus je na korporativnoj komunikaciji hotelskih lanaca Marriott International i Radisson Hotel Group u Splitu. Rad je podijeljen na dva dijela – teorijski i istraživački, a postoje tri glavne cjeline teorijskog dijela: korporativna komunikacija, hotelska industrija, te korporativna komunikacija u hotelskoj industriji. Detaljan teorijski okvir pružen je kako bi se tematika rada što više približila i kako bi se dobio bolji uvid u problematiku. U prvom teorijskom dijelu definirana je korporativna komunikacija, njene funkcije i sastavnice, te oblici i vrste, s naglaskom na internu i eksternu komunikaciju, koje se zbog svog značaja za ovu temu nalaze u zasebnom poglavlju kako bi se dodatno približile. U poglavlju posvećenom hotelskoj industriji pružen je teorijski okvir, klasifikacija hotela i njihove karakteristike i povijesni pregled razvoja istih. Također u tom poglavlju nalaze se i osnovne informacije o hotelskom lancima Marriott International i Radisson Hotel Group, te njihovim brendovima u Splitu Le Méridien Lav i Radisson Blu Resort & Spa na kojima je i provedeno istraživanje. Sljedeće poglavlje posvećeno je korporativnom komuniciranju – internom, eksternom i kriznom u hotelima općenito, ali i navedenim brendovima hotela specifično. Rezultati istraživanja polustrukturiranog dubinskog intervjua prikazani su u posljednjem, istraživačkom dijelu rada. Ispitanici zaposleni u navedenim hotelima odgovorili su na niz pitanja o različitim aspektima korporativne komunikacije u svojim hotelima te time pružili uvid u važnost korporativnog komuniciranja velikih hotelskim lanaca, ali i njihovih brendova.

**Ključne riječi:** korporativna komunikacija, interna komunikacija, eksterna komunikacija, krizna komunikacija, hotelska industrija, hotelski lanci

*Corporate communication of large hotel chains in Split – a comparative analysis of the Marriott and Radisson group*

**Abstract**

In this thesis, the focus is on the corporate communication of the hotel chains Marriott International and Radisson Hotel Group in Split. The work is divided into two parts - theoretical and research and there are three main theoretical parts: corporate communication, hotel industry and corporate communication in the hotel industry. A detailed theoretical framework is provided in order to bring the topic of the work as close as possible and to gain a better insight into the issue. In the first theoretical part, corporate communication is defined with its functions and components, as well as forms and types, with an emphasis on internal and external communication, which, due to their importance for this topic, are in a separate chapter in order to understand it better. The chapter dedicated to the hotel industry provides a theoretical framework, classification of hotels and their characteristics and a historical overview of their development. This chapter also contains basic information about the hotel chains Marriott International and Radisson Hotel Group and their brands in Split, Le Méridien Lav and Radisson Blu Resort & Spa, on which the research was conducted. The next chapter is dedicated to corporate communication – internal, external and crisis communication in hotels in general, but also to the mentioned hotel brands specifically. The results of the semi-structured in-depth interview are presented in the last, research part of the paper. Respondents employed in the mentioned hotels answered a series of questions about different aspects of corporate communication in their hotels and thus provided an insight into the importance of corporate communication of large hotel chains, as well as their brands.

**Keywords:** corporate communication, internal communication, external communication, hotel industry, hotel chains

## SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Korporativna komunikacija</b> .....	2
2.1. <i>Teorijski okvir</i> .....	2
2.2. <i>Funkcije korporativne komunikacije</i> .....	4
2.3. <i>Sastavnice korporativne komunikacije</i> .....	5
2.4. <i>Oblici i vrste korporativne komunikacije</i> .....	6
2.4.1. <i>Verbalna komunikacija</i> .....	7
2.4.2. <i>Neverbalna komunikacija</i> .....	9
2.4.3. <i>Formalna komunikacija</i> .....	11
2.4.4. <i>Neformalna komunikacija</i> .....	13
2.4.5. <i>Interna i eksterna komunikacija</i> .....	14
<b>3. Interna i eksterna komunikacija</b> .....	14
3.1. <i>Interna komunikacija</i> .....	15
3.2. <i>Eksterna komunikacija</i> .....	16
<b>4. Hotelska industrija</b> .....	18
4.1. <i>Pojmovno određenje hotela</i> .....	18
4.2. <i>Karakteristike</i> .....	19
4.3. <i>Klasifikacija hotela</i> .....	21
4.4. <i>Povijesni pregled razvoja turizma i hotelske industrije u Hrvatskoj</i> .....	24
4.5. <i>Marriott International</i> .....	25
4.5.1. <i>Le Méridien Lav Split</i> .....	26
4.6. <i>Radisson Hotel Group (RHG)</i> .....	28
4.6.1. <i>Radisson Blu Resort &amp; Spa Split</i> .....	28
<b>5. Korporativna komunikacija u hotelskoj industriji</b> .....	30
5.1. <i>Interna komunikacija u hotelskoj industriji</i> .....	30
5.2. <i>Eksterna komunikacija u hotelskoj industriji</i> .....	31



5.3. <i>Krizno komuniciranje u hotelskoj industriji</i> .....	34
5.4. <i>Korporativno komuniciranje Marriott Internationala</i> .....	35
5.5. <i>Korporativno komuniciranje Radisson Hotel Group</i> .....	37
<b>6. Kvalitativno istraživanje metodom dubinskog intervjua</b> .....	<b>39</b>
6.1. <i>Ciljevi istraživanja</i> .....	39
6.2. <i>Istraživačka pitanja</i> .....	39
6.3. <i>Metoda i uzorak</i> .....	40
6.4. <i>Analiza provedenih intervjua</i> .....	40
6.4.1. <i>Korporativna komunikacija</i> .....	40
6.4.2. <i>Eksterna komunikacija</i> .....	43
6.4.3. <i>Krizna komunikacija</i> .....	45
6.4.4. <i>Interna komunikacija</i> .....	46
<b>7. Zaključak</b> .....	<b>47</b>
<b>8. Popis korištenih izvora</b> .....	<b>50</b>
<b>9. Prilog - Vodič za intervju</b> .....	<b>57</b>

## 1. Uvod

Tema ovoga rada je korporativno komuniciranje hotelskih lanaca Marriott International i Radisson Hotel Group u Splitu. Korporativna komunikacija važan je faktor uspješnosti svake organizacije. Ako je kvalitetna, poslovanje će biti bolje, uspješnije i na većoj razini. Ona se odvija izvan i unutar same organizacije, te obuhvaća internu i eksternu komunikaciju. Obje su vrlo bitni čimbenici poslovanja i često međusobno povezane – ako je komunikacija unutar organizacije loša, velike su vjerojatnosti da će i izvan nje biti takva i obrnuto. Odnosi među zaposlenicima, odnosi nadređenih prema zaposlenicima i obrnuto, bitan su odraz (ne)kvalitete internih odnosa i internog komuniciranja, te uvelike utječu na imidž i percepciju jer predstavljaju odraz kvalitete poslovanja kompanije. To se posebno odnosi na industriju turizma, koja ne može uspjeti bez dobre korporativne komunikacije. Hotelska industrija, kao jedna od najvažnijih grana turizma, pravi je primjer toga. Hoteli svoju uspješnost grade na temelju svojih proizvoda i usluga, ali i velikim dijelom na temelju percepcije i slike brenda stvorene u javnosti. Hotelski lanci u ovom se kontekstu nalaze u još specifičnijem slučaju jer postoje određeni obrasci kojih se svaki hotelski lanac treba pridržavati, a pritom graditi i komunicirati svoj jedinstveni imidž. U ovom radu fokus je upravo na hotelskim lancima i njihovim korporativnim komunikacijama, koje uključuju sve oblike komunikacije neke organizacije pa tako, osim interne i eksterne, i krizno komuniciranje koje nije rijetkost u hotelskoj industriji. Nastoji se otkriti obilježja komuniciranja hotela i odgovoriti na istraživačka pitanja: Kakvi su stavovi zaposlenika o važnosti eksterne i interne komunikacije? U čemu je ključna razlika između dobre i loše korporativne komunikacije? Na koje se načine veliki hotelski lanci suočavaju i pripremaju za potencijalne krizne situacije? Koje su glavne značajke komunikacije velikih hotelskih lanaca? Na koje se načine provodi korporativna komunikacija? Koja su glavna obilježja eksterne komunikacije?

Sukladno tomu, glavni cilj ovoga rada je istražiti obilježja korporativne komunikacije odabranih hotelskih lanaca u Splitu (Marriott i Radisson grupe), te donijeti zaključak o njihovom korporativnom komuniciranju. Istraživanje je provedeno metodom polustrukturiranog dubinskog intervjua na uzorku od tri (3) ispitanika, dva (2) iz hotela Le Méridien Lav, jedan (1) iz hotela Radisson Blu Resort & Spa. Ispitanici su odgovorili na set od 30 pitanja, kako bi se ostvario postavljeni cilj.

Rad se sastoji od teorijskog i istraživačkog dijela, a kako bi istraživanje bilo preciznije, usmjereno je na područje grada Splita, kao važnog turističkog središta Hrvatske.

## 2. Korporativna komunikacija

Ljudska komunikacija sa svim svojim aspektima vrlo je kompleksan pojam. Upravo zato, autori se nisu uspjeli usuglasiti za jednu njenu definiciju. Ono s čime se brojni znanstvenici jesu složili jest da je komunikacija *conditio sine qua non* ljudskoga života i društvenog uređenja, što je još svojevremeno prije nekoliko desetljeća izjavio komunikolog Paul Watzlawick (Tomić, Radalj i Jugo, 2020: 9). U tom kontekstu, smatra se kako društveni sustavi ne bi mogli postojati ni funkcionirati bez komunikacije među članovima tog sustava, s kojom je jedino i moguće zajedničko djelovanje pojedinaca utemeljeno na općeprihvaćenim značenjima koja se komuniciraju. Prema tome, može se zaključiti kako bez komunikacije nema ni organizacije, odnosno organiziranog djelovanja (Cherry, 1967; prema: Kunczik i Zipfel, 2006: 10 – 11).

Međutim, ne može se pričati o korporativnoj komunikaciji, a da se ne definira što je to korporacija. Korporacija predstavlja oblik pravnog trgovačkog društva, odnosno društva kapitala, čije se poslovanje temelji na izdavanju dionica. Za razliku od partnerskih društava, korporacija se sastoji od određenog broja dionica u vlasništvu različitih dioničara, koji u slučaju bankrota ostaju samo bez onog što su uložili u dionice, te se stoga može reći kako su korporacije pri samom vrhu razvijenosti kapitalističkih poduzeća (Tomić, 2016: 329). Van Riel i Fombrun smatraju da se korporativno u korporativnoj komunikaciji treba promatrati kao *corpus*, to jest tijelo, što bi u prenesenom smislu značilo da se treba promatrati kao *odnos prema cjelini* ili kao *skupina ljudi koja funkcionira kao pojedinac* (Van Riel i Fombrun, 2007; prema: Ćorić, 2019: 19).

U ovom poglavlju fokus je upravo na važnosti i značaju koji komunikacija predstavlja za funkcioniranje i uspjeh korporacije, a kako bi se to istaknulo potrebno je prvo definirati osnovne pojmove korporativne komunikacije i predstaviti što ona uopće jest.

### 2.1. Teorijski okvir

Korporativna komunikacija predmet je interesa velikog broju stručnjaka još od 80-ih godina prošlog stoljeća. Tada su autori Beger, Gaertner i Mathes krenuli s istraživanjima te vrste komunikacije, smatrajući je „temeljnom i ključnom funkcijom koja čini središte svih organizacijskih aktivnosti“ (Beger, Gaertner i Mathes, 1989; prema: Ćorić, 2019: 13). Iznijeli su svoj koncept ko-orijentacijskog modela korporativne komunikacije u kojem komunikacija ima dvije glavne zadaće – posredničku prema van i prema unutra informiranje organizacijskog rukovodstva. Prema njima, usklađenost te dvije zadaće, odnosno unutarnje i vanjske komunikacije, jako je važna za održavanje pozitivne reputacije i korporativnog imidža organizacije (Beger, Gaertner i Mathes, 1989; prema: Ćorić, 2019: 13).

Što se tiče same definicije korporativnog komuniciranja, postoji nekoliko varijacija i istaknutih autora koji su se dotaknuli te tematike, a neke od njih bit će navedene u sljedećim odlomcima.

Jedan od prvih teoretičara korporativne komunikacije je Peter C. Jackson, a u svojoj knjizi 1987. godine korporativnu komunikaciju odredio je kao:

„(...) sveukupno generirane komunikacijske aktivnosti organizacije u svrhu postizanja njenih planiranih ciljeva“ (Jackson, 1987; prema: Ćorić, 2019: 14 – 15).

Van Riel definira ju kao:

„(...) instrument menadžmenta s pomoću kojega se što efektivnije i efikasnije usklađuju svi svjesno upotrebljavani oblici interne i eksterne komunikacije, kako bi se stvorio pogodan temelj za odnose sa skupinama o kojima organizacija ovisi“ (van Riel, 1995; prema: Ćorić, 2019: 15).

Argenti se pri pojmovnom određivanju korporativne komunikacije i njenih funkcija odlučio poslužiti Aristotelom i njegovim komunikacijskim sustavom govornik-tema-slušatelj, pri čemu je govornik u ovom slučaju komunikator, uključujući i usmenu i pisanu komunikaciju, a slušatelj publika. Aristotelov trodijelni sustav u kontekstu korporativne komunikacije sada predstavlja organizaciju kao govornika, poruke i slike kao temu i interesno utjecajne skupine (dionici, zainteresirane strane) kao slušatelje (Argenti, 1998; prema: Ćorić, 2019: 13).

Spominjući dionike, neki autori definiraju korporativnu komunikaciju kao upravljanje odnosima, to jest preciznije kao „mehanizam dogovora s interesno utjecajnim skupinama (dionicima, zainteresiranim stranama, *stakeholderima*) u cilju ostvarivanja situacije koja koristi objema stranama“ (Grunig, Grunig i Dozier, 2002; prema: Ćorić, 2019: 15 – 16).

Zaključno, Ćorić (2019: 16) je pružio definiciju koja obuhvaća sve prethodno navedene aspekte korporativne komunikacije:

„(...) korporativna komunikacija predstavlja skup svih međusobno povezanih komunikacijskih aktivnosti koje organizacija poduzima s ciljem njihovog sinergijskog djelovanja na učinkovitom ostvarenju smisla njezina postojanja.“

## 2.2. Funkcije korporativne komunikacije

Kao što je vidljivo i iz prethodno navedenih definicija korporativne komunikacije, postoje brojne funkcije koje ona obnaša. Neke od ključnih funkcija dobivene su istraživanjem „CCI Corporate Communication Practices and Trends Study“ provedenim 2011., 2013. i 2017. godine od strane *Corporate Communication Internationala* (CCI). Prvo istraživanje iz 2011. godine (Goodman, 2011; prema: Ćorić, 2019: 16 – 17) pokazalo je kako ispitanici smatraju da su glavne funkcije korporativne komunikacije komunikacijska strategija, odnosi s medijima i odnosi s javnošću. Prate ih krizno komuniciranje, komunikacija politike i izvršna komunikacija. Nakon toga slijedi (redom): interna komunikacija, intranetska komunikacija, reputacijski menadžment, društveni mediji, internetska komunikacija, upravljanje temama, godišnja izvješća, korporativni identitet, komunikacija sa zajednicom, izjava o misiji, korporativna kultura i korporativno građanstvo. U istraživanju iz 2013. (Goodman, 2013; prema: Ćorić, 2019: 16 – 17), za razliku od onog iz 2011., izjednačava se važnost funkcije komunikacijske strategije, interne komunikacije i odnosa s medijima. Funkcija odnosa s javnošću ne smatra se više toliko važnom, te pada s 3. na 8. mjesto ključnih funkcija korporativne komunikacije. Prije te funkcije sada se nalaze izvršna komunikacija, krizno komuniciranje, komunikacija politike i intranetska komunikacija, a poslije nje ključne po važnosti se smatraju reputacijski menadžment, društveni mediji, upravljanje temama, internetska komunikacija, godišnja izvješća, komuniciranje sa zajednicom, korporativna kultura, izjava o misiji, korporativno građanstvo i korporativni identitet. Od drugih funkcija koje se spominju u ostalim istraživanjima, ali ne smatraju se toliko ključnima koliko ostale, tu su: strategija brenda, oglašavanje, marketinška komunikacija, odnosi s vladom, odnosi s investitorima, tehnička komunikacija, etika, trening i razvoj i odnosi s radnom snagom. Što se tiče istraživanja iz 2017. godine, ono je pokazalo gotovo pa iste rezultate kao i ono iz 2013. godine (Goodman, 2017; prema: Ćorić, 2019: 16 – 17).

Van Riel i Fombrun (2007) također su se dotaknuli funkcija korporativne komunikacije. Prema njima, ključne funkcije su: „oblikovanje profila organizacije koji će biti prepoznatljiv u javnosti, razvijanje metoda i postupaka kojima će se minimizirati razlika između željenog

identiteta organizacije i obilježja brenda, jasna podjela obveza i zadataka među djelatnicima u području komunikacija, kreiranje i provedba učinkovitih postupaka kojima će se olakšati donošenje komunikacijskih odluka te osiguravanje vanjske i unutarnje potpore u ostvarenju komunikacijskih ciljeva“ (prema: Radoslav, 2023: 17).

Scott i Mitchell (1976) pružili su malo bazičniju, ali jednako važnu podjelu funkcija komunikacije unutar kompanije. Prema njima postoje četiri funkcije: kontroliranje, informiranje, motiviranje i emocionalno izražavanje. Kontroliranje se odnosi na upravljanje zaposlenicima putem komunikacije. Ovaj proces odvija se na više načina. Za početak, zaposlenici trebaju slijediti određena pravila i smjernice prilikom službenog, formalnog komuniciranja. Preciznije, kada zaposlenici službene dokumente prvo predaju na kontrolu rukovoditelju odjela. Nadalje, psihološki aspekt komuniciranja, posebice onog neformalnog među članovima kompanije, koji tjera pojedinca da kontrolira svoje ponašanje kako bi se osjećao da pripada kolektivu. To su samo neki od primjera na koje sve načine komunikacija može kontrolirati pojedinca unutar kompanije. Sljedeća funkcija je informiranje, čiji naziv govori sam za sebe – prenošenje informacija komuniciranjem, a u kompanijama se odnosi na olakšavajuću ulogu informacija u procesu donošenja odluka. Slijedi motiviranje, koje se između ostalog ostvaruje i komunikacijom na brojne načine, kao što je na primjer definiranje zadataka, povratna informacija, pohvala, konstruktivna kritika i slično, a sve sa svrhom poticanja zaposlenika na boljitak. Za kraj, ističemo emocionalno izražavanje koje je nužno za ostvarivanje zadovoljstva na radnom mjestu i rješavanje potencijalnih nesuglasica među kolegama (prema: Robbins i Judge, 2009: 368 – 369).

### *2.3. Sastavnice korporativne komunikacije*

Kao što je i do sada bio slučaj zbog velikog zanimanja za ovu temu, postoje brojne kategorizacije i podjele korporativne komunikacije od strane različitih autora. Za početak, najbazičnija je podjela Vareya i Whitea koji su korporativnu komunikaciju podijelili na interni i eksterni komunikacijski sustav. Interni sustav prikuplja podatke iz vanjskog okruženja, dok eksterni predstavlja podatke iz unutarnjeg vanjskom okruženju, a sve s ciljem utjecanja na interesno utjecajno skupine (Tomić, 2016; prema: Ćorić, 2019:19 – 20).

Gotovo identičnu podjelu predstavio je Zerfass; interna, odnosno organizacijska funkcija predstavlja komunikaciju sa zaposlenicima, suradnicima i vlasnicima, dok eksterna obuhvaća odnose s javnošću i tržišnu komunikaciju (Zerfass, 2007; prema: Ćorić, 2019: 20).

Balmer i Gray korporativnu komunikaciju podijeli su na tri razine vrste komunikacije. Prva, odnosno primarna odnosi se na interne i eksterne interesno utjecajne skupine, dakle na primjer zaposlenike i dionike. Ona postavlja bazu za kvalitetan i uspješan imidž i reputaciju. Sekundarna komunikacija služi kao podrška primarnoj, a odnosi se na marketing, oglašavanje i promociju, te na taj način osnažuje primarnu komunikaciju, odnosno doprinosi stvaranju pozitivnog imidža. Tercijarna komunikacija proizlazi iz (ne)uspješnosti primarne i sekundarne komunikacije, a predstavlja komunikaciju „od usta do usta“ između zainteresiranih strana za organizaciju. Ako su prve dvije komunikacije bile uspješne i tercijarna bi trebala biti (Balmer i Gray, 2000; prema, Ćorić, 2019:19).

Do sada je već bilo vidljivo kako su van Riel i Fombrun jedni od autora koji su se iznimno posvetili temi korporativne komunikacije u svom radu. Sukladno tomu, dotaknuli su se i dijela njenih sastavnica, te iznijeli svoju podjelu korporativne komunikacije na tri klastera: marketinška komunikacija, organizacijska komunikacija i menadžerska komunikacija (van Riel i Fombrun, 2007; prema: Ćorić, 2019: 20). Marketinška komunikacija uključuje sve vrste i oblike eksterne komunikacije koje doprinose prodaji i utjecaju na potencijalne kupce i potrošače. Baza ove komunikacije su informativna, persuazivna, edukativna i rekreativna funkcija komuniciranja (Kesić, 2003; prema: Ćorić, 2019: 20). Što se tiče organizacijske komunikacije, ona je ponajprije orijentirana na interesno utjecajne skupine, poput dionika, regulatora, zakonodavaca, analitičara, financijskih novinara i slično, te stoga ima drugačiji stil komuniciranja od marketinške komunikacije jer njena komunikacija nije usmjerena na povećanje prodaje, već na dugoročne odnose. Obuhvaća dakle odnose s javnošću, odnose s ulagačima, javne poslove, korporativno oglašavanje, komunikaciju s društvenom zajednicom i internu komunikaciju. Ta vrsta komunikacije počinje izvan organizacije. Za kraj tu je i menadžerska komunikacija, u kojoj menadžera možemo poistovjetiti s glasnogovornikom, čija je uloga komunicirati organizacijsku viziju kako bi dobili potporu i sudjelovanje unutarnjih dionika, te uz pomoć njih ostvarili potporu za organizacijsku viziju od strane vanjskih dionika. Takva vrsta komunikacije sastoji se od razvoja i komunikacije organizacijske vizije, motivacije zaposlenih i komunikacije promjena (van Riel i Fombrun, 2007; prema: Ćorić, 2019: 20 – 21).

#### *2.4. Oblici i vrste korporativne komunikacije*

Korporativna komunikacija, kao i „obična“ komunikacija, obuhvaća mnogo različitih vrsta i oblika s obzirom na to kakva je, kako se izvodi, gdje se odvija i slično. U ovom potpoglavlju

korporativna komunikacija je za početak podijeljena na verbalnu i neverbalnu, pri čemu se verbalna grana na usmenu i pismenu. Poseban naglasak u pismenoj komunikaciji je na takozvanoj e-komunikaciji, koja predstavlja sve važniji oblik komunikacije u današnje modernizirano digitalno doba. Sljedeća podjela korporativne komunikacije je na formalnu i neformalnu, a budući da je riječ o komunikaciji u korporacijama, fokus je na formalnoj. Posljednja podjela je ona na internu i eksternu komunikaciju koje će u ovom dijelu biti samo spomenute, dok će o njima detaljnije biti riječi u sljedećem poglavlju jer su iznimno važne za korporativnu komunikaciju i generalno temu ovoga rada, ali svejedno za šire i dublje razumijevanje teme važno je navesti i ukratko objasniti sve oblike komuniciranja u korporaciji.

#### 2.4.1. Verbalna komunikacija

Kao što i sama riječ govori, verbalna komunikacija predstavlja komuniciranje uz pomoć *verba*, odnosno riječi, a glavni cilj ove komunikacije je prijenos ideja, informacija i emocija od pošiljatelja do primatelja. Međutim, sam proces prenošenja nije toliko jednostavan koliko se čini, ali se na vještini verbalnog komuniciranja itekako može raditi i na taj način napredovati (De Meuse i Erffmeyer, 1994; prema: Buljubašić, 2023: 10 – 11).

U poslovnom kontekstu, dobro razvijene vještine verbalnog komuniciranja mogu pripomoći otklanjanju nesporazuma, produktivnijem radu i stvaranju snažnijih odnosa sa zaposlenicima, klijentima i drugima (Levine, 2003; prema: Buljubašić, 2023: 18).

Nastavno na poslovno okruženje, Purnell (2018) navodi sljedeće aspekte koji utječu na kvalitetu verbalne komunikacije, a to su: jasnoća, vještina slušanja, empatija, govor tijela, povjerenje, priprema i povratne informacije. Jasnoća podrazumijeva uporabu što prikladnijeg, odnosno jednostavnijeg jezika kako bi svi shvatili što se želi reći. Ako je nužno, dodatno objasniti određene poslovne termine. Vještina slušanja jedna je od najvažnijih stavki za uspješnu dvosmjernu komunikaciju jer je u protivnom riječ o monologu, a ne dijalogu između govornika i sugovornika. Usto, u poslovanju može biti jako nezgodno ako sugovornik ne sluša pažljivo što govornik želi reći. Uz slušanje možemo povezati i povratne informacije. Potrebno ih je i davati i primati konstruktivno kako bi komunikacija bilo što uspješnija. Nadalje, govor tijela, odnosno neverbalna komunikacija zauzima posebno mjesto u cijelom procesu komuniciranja, a o njoj će više riječi biti u zasebnom potpoglavlju. Potrebno je obratiti pažnju na govor tijela (i svoj i tuđi) jer se i na taj način komunicira. Empatičan pristup prema



klijentima, zaposlenicima i drugima doprinosi poboljšanju kvalitete odnosa i boljem razumijevanju postupaka druge strane. Dobar govornik ulijeva povjerenje – govori jasno, glasno, samouvjereno, ali nimalo bezobrazno i agresivno. Na taj način ostavlja dojam samopouzdanja i zadržava pažnju (prema: Buljubašić, 2023: 19).

Osim toga, razvijene vještine verbalnog komuniciranja ključne su za poslovne pregovore:

„Učinkovita verbalna komunikacija može pomoći u izgradnji povjerenja, uspostavljanju odnosa, promicanju razumijevanja, upravljanju emocijama i sprječavanju nesporazuma, a sve to može pridonijeti uspješnom pregovaračkom procesu. Štoviše, korištenjem uvjerljivog jezika i tehnika pregovaranja pregovarači mogu utjecati na drugu stranu i postići svoje pregovaračke ciljeve. Ona omogućuje pregovaračima da jasno i točno izraze svoje misli i ideje, uspostave povjerenje, olakšaju razumijevanje, upravljaju emocijama i utječu na ishod pregovora“ (Fisher i Shapiro, 2006; prema: Buljubašić, 2023: 21).

Razlikujemo dvije vrste verbalne komunikacije – usmenu i pismenu.

Usmena verbalna komunikacija uključuje razgovor licem-u-lice, razgovor preko telefona i mobitela, video i slično, a jedan je najvažnijih oblika komunikacije u poslovnom sektoru. Razlozi za to su brojni. Za početak, možda i najvažnija prednost, primanje povratne informacije. Za razliku od drugih oblika komunikacije, kod usmenog razgovora odgovor se dobiva odmah, a može se i procijeniti je li sugovornik razumio, ima li što dodati, kakva mu je neverbalna komunikacija, dogovor se sklapa brže i tako dalje. Ipak, kod važnijih poslovnih razgovora i dogovora potrebno je imati potvrdu pismeno, te se može reći kako je upravo to najveća mana usmene komunikacije – nema „dokaza“, odnosno može doći do situacije rekla-kazala (Duraković, 2019; prema: Renić, 2022: 10). Ujedno, zbog brzine tijeka razgovora, govornici često ne promisle dovoljno što će reći, sugovornici ponekad zaborave poruku, a može se dogoditi i da zbog buke u komunikacijskom kanalu dođe i do krivog razumijevanja poruke (Zajec, 2018: 10).

Ono što je najveća mana usmene komunikacije, najveća je prednost pisane – trajan zapis. Upravo stoga, govornici će i više razmišljati o napisanom, pripazit će što pišu i kome pišu. Naravno, to oduzima više vremena za pošiljatelja, ali i za primatelja da pruži prikladnu povratnu informaciju. Pisana komunikacija uključuje e-mail, sms i bilo kakve druge digitalne poruke, pismo i drugo. Ako je riječ o formalnijim dokumentima, kao što je na primjer neki službeni izvještaj, potrebno je još više vremena da se valjano sastave, ali zato obje strane imaju vremena za pripremu i mogućnost da se prisjete napisanog. Zato se ovim oblikom

komunikacije ljudi najčešće služe kod stvari za što im nije potreban hitan odgovor, a za sve ostale dogovore koriste se usmenom komunikacijom (Duraković, 2019; prema: Renić, 2022: 10).

U pisanu verbalnu komunikaciju možemo uključiti i pravilnike, interne časopise, brošure, internetske stranice, pa čak i *newslettere* i oglasne ploče, a u korporacijama su odličan način da svi zaposlenici dobiju poruku, ostanu u toku i ne zaboravljaju na bitne podatke (Radolović, 2019: 3 – 4).

Elektronička komunikacija (e-komunikacija) trenutno predstavlja jedan od najvažnijih oblika poslovne pisane komunikacije, a zaslužuje zasebno mjesto jer sve više zamjenjuje tradicionalne oblike komunikacije, kao što su primjerice pošta, telefon i telefaks (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008; prema: Kafka, 2023: 4 – 5). Najveći razlog tomu je u nižim troškovima te bržoj razmjeni informacija, posebice s klijentima i gostima, govoreći u kontekstu sektora turizma, koji se nalaze na nekim udaljenim lokacijama, daleko od pošiljatelja poruke. E-komunikacija uključuje e-mail, društvene mreže i druge elektroničke kanale (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008; prema: Pranjić, 2023: 21).

#### 2.4.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalnu komunikaciju najlakše je definirati kao komunikaciju bez upotrebe riječi, a uključuje sve – od pogleda, izraza lica, govora tijela, gesta do odjeće, tona glasa, parajezika i slično (Rouse i Rouse, 2005; prema Zajec, 2018: 10). Knežević (2004) ju je definirao kao „kontinuirani podtekst svega što se čini“ (prema: Tomaš, 2019: 4).

S obzirom na to da je neverbalna komunikacija uistinu širok pojam, Rouse i Rouse (2005) svrstali su elemente neverbalne skupine u četiri različite kategorije. Prva je parajezik, koji uključuje glas (bez riječi), ton glasa, šutnju i pauze u govoru, uključujući i mucanje te upadice poput „amm“, „hmm“, „umm“. Zatim slijedi govor tijela, s naglaskom na ruke koje mogu predstavljati najviše različitih značenja (prema: Radolović, 2019: 6). Na primjer, trljanje ruku predstavlja osjećaj iščekivanja, prekrižene ruke na prsima obrambeni stav i nespремnost, dok spuštene ruke niz tijelo, uz bokove predstavljaju spremnost za komunikaciju. Od ostalih primjera tu su kimanje glavom kao pokazatelj interesa za nešto, dodirivanje nosa kao laganje ili sumnja, povlačenje resice uha kao znak neodlučnosti i brojni drugi primjeri (Golja, 2016; prema: Radolović, 2019: 7). Sljedeća kategorija su izrazi lica, koji su jednako važni, ali manje

komplikirani od govora tijela jer se izrazima izražavaju emocije, poput sreće, straha, tuge, ljutnje i slično, a univerzalni su u svim kulturama i narodima. S druge strane, bitno je napomenuti da se govor tijela može različito protumačiti s obzirom na to tko nam je sugovornik, posebice u poslovnom okruženju prilikom sklapanja dogovora. Najbanalniji primjer je da kimanje glavom gore-dolje u većini svijeta znači potvrdu, odnosno „da“, dok u Bugarskoj, zemlji koja je jako blizu Hrvatskoj, to znači „ne“, odnosno odbacivanje, to jest negacija. Posljednja kategorija je pogled. Gledanje u oči pokazuje da aktivno slušamo, a samim time i poštovanje prema svom sugovorniku i samouvjerenost (Rouse i Rouse, 2005; prema: Radolović, 2019: 6 – 7).

Od ostalih elemenata neverbalne komunikacije treba spomenuti još i prostor. U prostor se ubrajaju: „udaljenosti od sugovornika, teritorijalno ponašanje, izgled prostora, odjeća te vizualni tvrtke (Miljković, Krečar i Kolega, 2013; prema: Tomaš, 2019: 6). Manja udaljenost između sugovornika ukazuje na to da su bliži, da se već poznaju te da nemaju toliko formalan i poslovan odnos. Što se tiče odjeće, ona čini vrlo važnu komponentnu neverbalne komunikacije. Ona primjerice može biti pokazatelj vjeroispovijesti (židovska kipa, islamski hidžab, nikab ili burka i tako dalje), nacionalnosti (škotski kilt) ili pripadnosti određenoj (sup)kulturi (plavi *jeans* kod pripadnika *hippie* pokreta). Također, nošenje uniforme pokazuje pripadnost određenom radnom kolektivu. Nadalje, boje koje se koriste u interijeru ujedno mogu simbolizirati različite stvari (Tomaš, 2019: 7). Tako će svjetlije nijanse plave boje poticati smirenost, dok žarka crvena može poticati agresivnosti i nemir.

Što se tiče korporativne, to jest poslovne neverbalne komunikacije, jednako je prisutna kao i verbalna, međutim u poslovnom okruženju nije i jednako važna. Može se reći, kako je njena uloga da podupire verbalnu komunikaciju, te time daje dojam vjerodostojnosti (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008; prema: Štimac, 2020: 8). Međutim, jako je važno kontrolirati svoju neverbalnu komunikaciju jer ishod može biti dvojak. Osoba će ostaviti pozitivan dojam u poslovanju ako je sigurna i samouvjerena – čvrst stisak, gledanje u oči sugovorniku, blagi osmijeh, staložen stav, formalna odjeća samo su neki od elemenata neverbalne komunikacije koji doprinose tomu, dok će opušten stisak, previše gestikuliranja, lutanje pogledom, tapkanje prstima ili nogom odati dojam nepouzdanosti i nesigurnosti (Nedić, 2008; prema: Zebec, 2021: 45). Također, već spomenuta odjeća važna je i u poslovnom svijetu ponajprije zato što predstavlja (ne)poštovanje prema ustanovi u kojoj se nalazimo. Ako se pojedinac oblači neprimjereno (kratke hlače, providne majice, otvorene cipele i slično) ostavlja dojam da mu je

potpuno nebitno da se nalazi na svom radnom mjestu, a samim time i da nema poštovanja prema drugima (klijentima, kolegama, nadređenima i tako dalje).

Za kraj, valja naglasiti kako neverbalna komunikacija, iako u poslovnom svijetu služi većinski kao potpora verbalnoj, predstavlja još nešto vrlo važno – prvi dojam, stoga su sve navedene komponente ono što će sugovornici prvo zapamtiti i na temelju toga nastaviti graditi dojam o određenoj osobi, te treba biti oprezan i razmišljati o osobnoj neverbalnoj komunikaciji. Ujedno, treba uzeti u obzir i pripadnost različitih kultura, posebice u poslovnom okruženju te se unaprijed pripremiti kako ne bi došlo do neugodnih i neprimjerenih situacija.

#### *2.4.3. Formalna komunikacija*

Sljedeća podjela korporativne komunikacije je ona prema njenom tijeku, a to je na formalnu i neformalnu.

Formalna komunikacija karakteristična je za korporativno, poslovno okruženje i predstavlja ključ za kvalitetno i uspješno komuniciranje svake korporacije. Takav oblik komunikacije odlikuje se s nekoliko obilježja; prethodno je isplaniran, služben i sustavan, a kreira se ovisno o potrebama kompanije od strane menadžmenta (Fox, 2006; prema: Radolović, 2019: 8). Svi zaposlenici dužni su držati se propisane formalne komunikacije jer o njoj ovisi poslovanje, ali i uspješnost svih ostalih komunikacija – od internih do eksternih. Ona uključuje verbalnu komunikaciju – pisanu i usmenu, elektroničku poštu, izvještaje, sastanke, memorandume i sve druge oblike formalnog komuniciranja (Rouse i Rouse, 2005; prema: Pranjić, 2023: 19). Odvija se putem službenih kanala i u službenom okruženju (Pranjić, 2023: 18 – 19).

Razlikujemo tri oblika formalne komunikacije ovisno o smjeru komuniciranja: vertikalna, horizontalna i dijagonalna (Zajec, 2018: 19).

Vertikalna komunikacija dijeli se na komunikaciju prema gore i komunikaciju prema dolje. Komunikacija prema gore upravo je ono što i sami naziv kaže. Dakle, komunikacijski tijek odvija se od zaposlenika prema njihovim nadređenima. Na taj način direktori, menadžeri, rukovoditelji i ostali nadređeni dobivaju uvid o tome što se događa sa zaposlenicima – jesu li zadovoljni, kakvi su odnosi, postoje li problemi u radu, a sve to kako bi dobili povratnu informaciju o efikasnosti kompanije (Zajec, 2018: 19). Nadalje, Buble (2011) navodi pet skupina informacija u komunikaciji prema gore. Za početak tu su problemi i iznimke kojima

se upućuje na određene prepreke u radu. Nakon toga slijede sugestije za unaprjeđenje, izvještaji o performansama, žalbe i sporovi te naposljetku, informacije financijske i računovodstvene prirode (prema: Zajec, 2018: 19). Sukladno dobivenim informacijama, nadređeni mogu unaprijediti poslovanje i omogućiti zaposlenicima veće zadovoljstvo. O važnosti ovakve komunikacije govori to da čak postoji i nagrađivani računalni program kojeg koristi kompanija FedEx, a u kojem svi zaposlenici te tvrtke na godišnjoj razini popunjavaju obrazac o zadovoljstvu na radnom mjestu i radu njihovih nadređenih (Robbins i Judge, 2009: 371). Ipak, svaki oblik komuniciranja ima i svoje „mane“, pa tako i ovaj – nadređenima se može dogoditi pretrpanost nepotpunim i neistinitim informacijama, koje im skreću pažnju s bitnijih i ozbiljnijih problema u kompaniji (Zajec, 2018: 19). Rješenje toga može se pronaći u razgovoru s više različitih osoba kako bi se dobila što potpunija i objektivnija sveukupna slika.

Što se tiče komunikacije prema dolje, ona predstavlja obrnuti smjer komuniciranja od prethodne – dakle, komunikacija se odvija od nadređenih prema zaposlenicima. Nadređeni se najčešće služe ovim oblikom komunikacije kako bi definirali ciljeve, dali upute i zadatke, prenijeli informacije, ali i dali povratnu informaciju za rad (Robbins i Judge, 2009: 370). I u ovom obliku komunikacije može doći do nepotpunih informacija, njihovog filtriranja i gubljenja s obzirom na to da prolaze kroz mnogo razina, stoga, kako ne bi došlo do općeg nezadovoljstva među zaposlenicima, nadređeni se trebaju potruditi da informacije budu dostupne i poslone svakom zaposleniku (Zajec, 2018: 18).

Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju među pojedincima koji se nalaze na istoj razini u kompaniji, bili to menadžeri ili zaposlenici. Ovaj oblik komunikacije naziva se još i lateralna komunikacija, a Buble (2011) navodi sljedeće zadaće ove komunikacije: „koordiniranje i integriranje međuovisnih organizacijskih jedinica, pomoć u rješavanju zajedničkih problema dviju ili više organizacijskih jedinica, razmjena solucija za unaprjeđenje rada i unutarnje organizacije, povezivanje projektnih grupa u matičnoj organizaciji kako bi se donosile efikasne odluke“ (prema: Zajec, 2018: 20).

Premda spada u formalnu komunikaciju, nerijetko se odvija i putem nekih manje formalnih kanala, kao što je na primjer telefonski razgovor, s obzirom na to da pruža uštedu vremena (Zajec, 2018: 20).

Dijagonalna komunikacija odnosi se na komunikaciju među pojedincima iz različite organizacijske grupe i/ili razine, ali ne koristi se toliko često koliko i ostali oblici (Buble, 2011;

prema: Zajec, 2018: 21). Pojedinci se njome služe najčešće u nekim posebnim situacijama, koje zahtijevaju brzu i hitnu komunikaciju (Radolović, 2019: 9).

#### *2.4.4. Neformalna komunikacija*

Za razliku od formalne, neformalna komunikacija nije unaprijed definirana i službena te, iako je karakteristična za svakodnevni život, uvelike je prisutna i na radnom mjestu. Odnosi se na komunikaciju među zaposlenicima neovisno o tome na kojoj se razini ili organizacijskoj grupi nalaze (Zajec, 2018: 21), a uključuje svaku komunikaciju izvan službenog konteksta, kao što je na primjer običan razgovor i druženje (Pranjić, 2023: 20). Ljudima dolazi spontano iz potrebe za međuljudskom komunikacijom i odnosom. Miljković i Rijavec (2002) bavili su se tematikom neformalne komunikacije u istraživanju iz 2002. godine, te došli do nekoliko zaključaka. Prvo, informacije se puno brže šire neformalnim putem, a najčešće ne budu u potpunosti točne, već se procjenjuje da im je istinitost na nekih 75 posto. Osim toga, zaključili su kako se zaposlenici oslanjaju na te informacije u nesigurnim trenucima kada dolazi do nekih promjena u kompaniji (prema: Zajec, 2018: 21).

Prema riječima, Rouse i Rouse (2005: 23): „neformalna komunikacijska mreža usko je povezana s neformalnom strukturom“, a nastavno na to definiraju dva oblika povezanosti između ta dva pojma. Prvi oblik predstavlja osnovnu neformalnu mrežu komunikacije, a nazvali su je simbolično – „rekla-kazala“. Drugi oblik je jednostavno – neformalna skupina (Rouse i Rouse, 2005: 23).

Model „rekla-kazala“ još je 50-ih godina prošlog stoljeća autor Davis (1953) podijelio na tri tipa:

„Prvi tip poznat je kao „pravocrtna rekla-kazala“ – jedna osoba prenosi poruku drugoj, koja istu poruku prosljeđuje trećoj osobi, a ova je prenosi četvrtoj i tako dalje. Time nastaje duga serija komunikacija. Drugi tip zove se „lanac trača“. Pojedinac poruku prenese svakome koga sretne, a svaka od tih osoba može, ali i ne treba, poruku dalje prosljeđivati. Treći je tip „lanac odabranih“ kod kojeg osoba informaciju prenosi samo određenim osobama koje je sama izabrala. Jedna ili više tih osoba poruku će proslijediti opet samo odabranima“ (prema: Rouse i Rouse, 2005: 23 – 24).

Također, bitno je napomenuti da neformalna komunikacija ne predstavlja samo stil komuniciranja među zaposlenicima. U tu skupinu spada i određena vrsta neformalnog odnosa,

kao što je primjerice pravilo Walt Disney Companyja da se svi zaposlenici zovu osobnim imenom (Peters i Waterman, 1982; prema: Fox, 2006: 47).

Neformalni tip komunikacije u nekim se kompanijama i branšama čak i potiče. Naime, neformalnim, opuštenijim komuniciranjem stvara se ugodnija atmosfera među zaposlenicima, što u konačnici doprinosi stvaranju kulture određene kompanije, a samim time i produktivnijeg rada. Informacije se ovim putem prenose puno brže nego formalnim, što može biti jako korisno ako je nešto važno u pitanju, ali se uvijek javlja pitanje jesu li informacije istinite i točne, te se tim informacijama treba pristupiti *cum grano salis*, odnosno s dozom opreza (Radolović, 2019: 11 – 12).

#### *2.4.5. Interna i eksterna komunikacija*

Postoji još jedna podjela komunikacije u korporacijama, najvažnija za temu ovoga rada, a to je ona na internu i eksternu.

Interna komunikacija ili unutarnja komunikacija predstavlja sve oblike komunikacije koji se odvijaju unutar jedne kompanije među njenim članovima, neovisno o razini i odjelu u kojem se pojedinac nalazi (Milas, 2011; prema: Radolović, 2019: 14).

S druge strane, eksterna ili vanjska komunikacija je komunikacija na van – odnosno predstavlja sustav komuniciranja između kompanije i javnosti. Oba oblika komunikacije jednako su važna kako bi kompanija uspješno i kvalitetno funkcionirala i poslovala.

U ovom poglavlju pružen je teorijski okvir korporativne komunikacije, njenih funkcija, sastavnica i oblika – verbalna (usmena i pismena), neverbalna, formalna, neformalna te interna i eksterna. Interna i eksterna komunikacija u fokusu su ovoga rada, te će zbog toga (i zbog opširnosti pojmova) sljedeće poglavlje biti posvećeno isključivo njihovim odrednicama i značajkama kako bi se pojam korporativnih komunikacija u hotelskoj industriji što više približio.

### **3. Interna i eksterna komunikacija**

Kao što je u prethodnom poglavlju već spomenuto, najvažnija podjela korporativne komunikacije za temu ovoga rada je ona na internu i eksternu komunikaciju. Fokus u radu je

ipak više na eksternoj komunikaciji, ali obje je važno obraditi za kompletnu sliku korporativne komunikacije.

### *3.1. Interna komunikacija*

Važnost interne komunikacije prepoznata je još sredinom prošlog stoljeća. Naime, autor Dover 1964. opisao je tri razdoblja interne komunikacije. Prvo razdoblje smjestio je u 40-te godine, a opisao ga je kao razdoblje zabavljanja zaposlenika, a sve s ciljem uvjeravanja zaposlenika da je kompanija dobra za njih. Drugo razdoblje smješteno je deset godina kasnije, u 50-te, a smatra da je to doba informiranja. Treće je razdoblje uvjeravanja u 60-ima. Njegovoj periodizaciji, autori Grunig i Hunt dodaju i četvrto razdoblje – eru otvorene komunikacije. Inače, ova četiri razdoblja poklapaju se s četiri modela odnosa s javnošću; prvo sa modelom novinskih agenata, drugo sa modelom javnog informiranja, treće sa dvosmjernom asimetrijom te konačno, četvrto sa modelom dvosmjerne simetrije. Danas, niti jedno od ovih razdoblja nije isključivo, već su svi oblici komunikacije prisutni u internoj komunikaciji zaposlenika (Theaker, 2002; prema: Marić, 2018: 22 – 23).

S obzirom na navedeno, internu komunikaciju možemo definirati kao „planiranu upotrebu komunikacijskih akcija s ciljem sustavnoga utjecanja na znanja, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika“ (Stauss i Hoffman, 2000; prema: Ćorić, 2019: 119). Odvija se putem nekoliko kanala komunikacije, kao što je usmena komunikacija licem-u-lice, sastanci, tisak, internet/intranet, tisak, mobitel, korporativna događanja i audiovizualni mediji (Marić, 2018: 28 – 29). Ovdje je važno za spomenuti i neformalnu mrežu – važan dio svakodnevne interne komunikacije među zaposlenicima i jedan od temeljnih sastavnica međuljudskih odnosa (Bolfek, Milković i Lukavac, 2017; prema: Radoslav, 2023: 20).

Ulogu interne komunikacije, naglasili su Frank i Brownell (1989; prema: Radoslav, 2023: 19) u svojoj definiciji gdje navode kako je riječ o transakciji komunikacije među zaposlenicima ili timovima na istoj ili različitoj razini. Prema njima, ta se transakcija odvija sa svrhom koordinacije djelovanja, te naposljetku uspješnog i učinkovitog poslovanja.

Osim toga, postoji još nekoliko temeljnih svrha ovog oblika komunikacije. Prva je artikulacija zaposlenika, odnosno upoznavanje zaposlenika s kompanijom i vrijednostima koje ista zastupa. Nadalje, tu je informiranje zaposlenika o najnovijim zbivanjima, bilo kakvim promjenama i generalnim informacijama važnim za kompaniju i poslovanje. Na kraju tu je i treća svrha –



aktivno slušanje zaposlenika, posebice pri iznošenju potencijalnih problema i briga (Tomić, 2008; prema: Marić, 2018: 25).

Interna komunikacija iznimno je važna za poslovanje jedne kompanije, a ako je kvalitetna i dobra i vanjska, odnosno eksterna komunikacija će biti učinkovita. Samim time i sveukupno poslovanje će biti bolje. Loša interna komunikacija i sukladno tomu manjak uključenosti zaposlenika, dovodi do sveopćeg nezadovoljstva svih članova jedne kompanije. Ipak, kako ne bi došlo do toga, interna komunikacija treba biti:

„(...) pravovremena, vjerodostojna, sažeta, razumljiva, nedvosmislena i transparentna. Važno je da zaposlenici razumiju strategiju i ciljeve organizacije, da znaju kako će njihov rad doprinijeti ostvarivanju tih ciljeva te na koji će se način on vrednovati i nagraditi. Važno je također, da zaposlenici dobiju konkretne informacije o mogućnostima edukacije i razvoja njihove karijere, kratkoročnim i dugoročnim planovima organizacije i ciljevima te tržišnoj poziciji organizacije“ (Radolović, 2019: 14).

### *3.2. Eksterna komunikacija*

Eksterne ili vanjske komunikacije su najjednostavnije rečeno način na koji se određena kompanija ili marka odlučila prezentirati u svijetu (Radolović, 2019: 11). Drugim riječima, eksterna komunikacija bitna je za imidž i reputaciju kompanije jer „snažna reputacija poduzeća predstavlja rezultat izražavanja i prenošenja, odnosno komuniciranja autentičnih vrijednosti i osobnosti poduzeća (...)“ (Grgić, 2008; prema: Pažin, 2018: 5). Zanimljivo je da je jedan od najboljih kanala eksterne komunikacije upravo neformalna mreža zaposlenika. Ako su zaposlenici zadovoljni, što je velikim dijelom i rezultat kvalitetne interne komunikacije, bit će najbolja „reklama“ svoje kompanije, kako za imidž i reputaciju, tako i za potencijalne buduće zaposlenike, ali i potrošače (Projović i Kolev, 2017; prema: Radoslav, 2023: 20 – 21).

Nadalje, eksterna komunikacija može se objasniti i kao komunikacija između zaposlenika određene kompanije (neovisno o položaju i razini) s eksternim ili vanjskim javnostima. Javnost bi u ovom slučaju bilo najbolje definirati kao pojedinca ili skupinu pojedinaca sa zajedničkim interesom, koji su na neki način povezani s vanjskom okolinom kompanije. S obzirom na to da pod pojmom javnost može spadati širok spektar interesnih skupina, iznimno je važno da kompanija prepozna svoje ključne javnosti i razvija kvalitetnu komunikaciju i odnos s njima (Tkalac Verčić, 2015, prema: Mihalić, 2021: 21).

Inače, eksterna komunikacija može se odvijati putem različitih kanala. Neki od njih su prezentacije, sastanci, pozivi, javni nastupi, ali odvija se i putem marketinških aktivnosti, odnosa s javnošću, komunikacije s medijima i slično (Ćorić, 2019; prema: Radoslav, 2023: 21). Glavni cilj marketinških aktivnosti je podržati prodaju proizvoda ili usluga. U kontekstu korporativne komunikacije, marketing to ostvaruje kroz razna područja – sponzorstva, oglašavanje, unaprjeđenje prodaje, izravni marketing i tako dalje (Ćorić, 2019: 105). Potrebno je malo pobliže objasniti oglašavanje u korporaciji jer se smatra iznimno važnim za samu korporaciju. Naime, njegova glavna svrha je dodatno poticati zanimanje interesno utjecajnih skupina korporacije (Kesić, 2003; prema Ćorić, 2019: 105). Za razliku od „običnog“ oglašavanja, korporativno oglašavanje smatra se dugoročnijim jer služi kao potpora drugim aktivnostima (Ćorić, 2019: 106). Yeshin (1998; prema: Ćorić, 2019: 106) je korporativno oglašavanje objasnio kao:

„(...) plaćenu i kontroliranu komunikacijsku aktivnost koja izravno komunicira svrhu postojanja i filozofiju organizacije s posljedicom izgradnje i razvoja korporativnog identiteta te, u sinergiji s drugim komunikacijskim aktivnostima, pridobivanja pozitivnih stavova i identifikaciju unutarnjih i vanjskih interesno utjecajnih skupina. Ono predstavlja najvidljiviji i najkorišteniji segment korporativne komunikacije koji nije usmjeren samo prema jednoj interesno utjecajnoj skupini.“

Ovdje je važno spomenuti i lobiranje, možda poznatije pod engleskim nazivom *public affairs*, a također iznimno važno za eksterne korporativne komunikacije. Riječ je o pokušaju utjecanja na odluke i javne akte koji se donose, a utječu i tiču se određene kompanije (Ćorić, 2019: 99). Neki autori, kao što je Broom (2010; prema: Ćorić, 2019: 100), smatraju da je lobiranje jedna od grana odnosa s javnošću, čiji je glavni zadatak utjecati na javnu politiku, stvaranjem i održavanjem odnosima s interesnim skupinama, poput lokalne zajednice i državne uprave.

U ovom poglavlju obrađene su dvije važne sastavnice korporativne komunikacije – interna i eksterna. Smatra se kako je dobra interna komunikacija preduvjet dobre eksterne komunikacije. Svakako, obje su nužne za uspješno poslovanje kompanije u kojoj će sve interesne skupine biti zadovoljne. U sljedećem poglavlju riječ je o hotelskoj industriji – njezinim temeljnim odrednicama, značaju za turizam i klasifikaciji, s fokusom na hotelske lance i još preciznije – na lance hotela Marriot International i Radisson.

## 4. Hotelska industrija

Hotelska industrija najvažnija je grana turizma u svijetu, ali i u Hrvatskoj, gdje je upravo turizam taj koji ima najznačajniji utjecaj na gospodarstvo. Podaci pokazuju kako je postotak turizma u cjelokupnom BDP-u čak 18,1 % (Bruža, 2022: 287). Jedan od razloga tomu zasigurno je i taj što pruža priliku za zaposlenje iznimno visokom broju ljudi. Preciznije, u samom je vrhu, odmah ispod zdravstva, u ukupnom broju zaposlenih u cijelom svijetu. Također, ukupan broj ljudi koji rade u hotelskoj industriji u nekim je državama jedan od glavnih pokazatelja životnog standarda stanovnika (Mrljak, 2020: 2). Važno je naglasiti da se pod pojmom hotelska industrija ne podrazumijeva samo pružanje smještaja, već i cijeli niz usluga i roba, poput hrane i pića, izleta, prijevoza, događaja, turizma i slično, a sve s ciljem turističke potrošnje. Međutim, turizam i hotelska industrija nisu uvijek bili toliko razvijeni i popularni – samo imućni sloj građana imao je priliku uživati u njima. Situacija se bitno promijenila u drugoj polovici 20. stoljeća kada dolazi do tehnološkog napretka, dostupnosti informacija i do takozvane demokratizacije slobodnog vremena, što bi u prijevodu značilo da se pojavio godišnji odmor za sve slojeve društva. Sjedinjene Američke Države postavile su temelje za razvoj hotelske industrije, a napredak te industrije uslijedio je tek nakon napretka na području prometa, turizma i trgovine, tako da je spoj segmenata iz tih industrija proizveo „univerzalni hotelski proizvod“ (Kaniški, 2016: 2 – 3). Preciznije, sljedeće su pojave utjecale na razvoj hotelske industrije: „nagli razvoj prometa, pojava masovnog turizma, slobodno vrijeme radno sposobnog stanovništva, telekomunikacije i informatika, strukturne promjene u sferama ljudskih potreba i želja“ (Svorcan, 2009; prema: Kaniški, 2016: 3). U današnje vrijeme dolazi do slične, ali obrnute situacije – hotelska industrija je ta koja potiče razvoj drugih industrija, kao što su na primjer promet i trgovina te na taj način također doprinosi ukupnom BDP-u neke države i razvoju gospodarstva (Vrtiprah i Pavlić, 2005; prema: Čevra, 2016: 10).

### 4.1. Pojmovno određenje hotela

Kao što je već prethodno navedeno, turizam, odnosno hotelska industrija, predstavlja izniman značaj za hrvatsko gospodarstvo, a iako hotelska industrija uključuje brojne druge usluge, ipak je smještaj taj koji čini temelj cijele industrije. Tako se riječ „hotel“ najčešće odnosi na objekt,

odnosno „građevinu u kojoj se nalaze sobe za noćenje“ (Mrljak, 2020: 2). Sami pojam dolazi iz latinske riječi *hospes* (gost) i/ili iz francuske riječi *hôte* (gostoprimac) (Mrljak, 2020: 2).

Nastavno na to, Cerović (2003) pruža definiciju hotela: „kategorizirani ugostiteljski objekt za smještaj u kojem se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani i pružaju usluge smještaja i doručka te druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu u zavisnosti od kategorije i tipa hotela“ (prema: Čevra, 2016: 9).

Prema Članku 2., stavku 1 iz Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, definicija hotela je sljedeća;

„Ugostiteljski objekt iz skupine hoteli je poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepција, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo)“ (*Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli*, 2016).

U istom pravilniku definirane su i značajke koje svaki hotel treba ispunjavati, a neke od njih su da treba imati minimalno deset soba, da je riječ o kategoriziranom ugostiteljskom objektu, da je omogućen i doručak i smještaj, da gostu pruža udobnost, te da se u hotelu nude sobe ili hotelski apartmani (*Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli*, 2016).

Ono što je bitno za napomenuti je da nema međunarodnih univerzalnih normi za hotelsku industriju jer uvelike ovise o situaciji i okolnostima pojedine države. Navedeni Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli tako vrijedi isključivo za Republiku Hrvatsku (Čevra, 2016: 9).

#### 4.2. Karakteristike

Hotelski proizvod je zajednički naziv za objekte, usluge i pogodnosti koje hotel pruža (Berc Radišić, 2002: 13), a postoji nekoliko obilježja koji ga čine. Teoretičar Medlik još ih je 80-ih godina prošlog stoljeća definirao. Za početak, Medlik navodi lokaciju kao jednu od najvažnijih značajki određenog hotela, s obzirom na to da se najčešće prema lokaciji i izabire. Zatim slijedi zemljište, uređaji, inventar, oprema i druge stvari koje je sve zajedno naveo pod obilježjima kao što su uvjeti i pogodnosti materijalnog karaktera. Svi ti uvjeti određuju koje će usluge hotel moći pružiti svojim gostima te, nadovezujući se na to, definira sljedeću značajku – stil i način pružanja usluga, koji pak ovisi o zaposlenicima hotela i kvaliteti njihova rada (1980; prema:

Čevra, 2016: 13). Raznolikost i kvaliteta hotelskih usluga zasigurno su bonus, ali u većini slučajeva ne i presudan faktor pri odabiru određenog hotela. Lokacija je ta koja igra ulogu i prema kojoj gosti biraju hotel (Avelini Holjevac, 2002; prema: Čevra, 2016: 15). Ova tri obilježja skupa oblikuju još jedno – cijenu. Cijena hotela, odnosno smještaja, formira se sukladno s prethodno navedenim obilježjima, ali i naravno s obzirom na situaciju na tržištu. Medlik izdvaja još jednu vrlo bitnu značajku, a to je imidž. Imidž je slika hotela i hotelskog proizvoda koju javnost stvara uzimajući u obzir sve njegove karakteristike i (ne)pogodnosti koje pruža (1980; prema: Čevra, 2016: 13). Osim toga, korporativna komunikacija i odnosi s javnošću su ti koji uvelike mogu utjecati na imidž, odnosno na percepciju određenog hotela u javnosti, tako što se komuniciraju poruke koje hotel predstavljaju u željenom „svjetlu“.

Hotelske usluge bitan su dio sveukupnog hotelskog proizvoda. Mogu se podijeliti na osnovne (smještaj, hrana, piće) i dodatne usluge (parking, *wellness*, teretana, kozmetičke usluge i slično) (Gorgona i Supić, 2007; prema: Turniški, 2020: 15). Osim toga, usluge su i odnos zaposlenika prema gostima, komunikacija, interijer, generalno sveukupna atmosfera (Galičić, 2017; prema: Turniški, 2020: 16). Hoteli se na konkurentnom tržištu razlikuju po kakvoći i količini usluga koje pružaju. Ipak, postoje četiri zajedničke karakteristike svih hotelskih usluga: fizička neopipljivost, vremenska nedjeljivost proizvodnje i potrošnje, neusklađivost neiskorištenih usluga te heterogenost ponude (Dibb i sur., 1995; prema: Berc Radišić, 2002: 14).

Fizička neopipljivost usluga odnosi se na to da je riječ o uslugama koje se ne mogu „probati“ prije korištenja, odnosno prije boravka u hotela. U to spadaju atmosfera, uslužnost, hrana i piće, ambijent i tako dalje. Opipljive usluge su primjerice izgled objekta, opremljenost sobe, hotela i slično, a obje vrste zajedno utječu na sveukupnu kvalitetu i doživljaj (Barjaktarović, 2013; prema: Čevra, 2016: 13 – 14).

Vremenska nedjeljivost proizvodnje i potrošnje znači da se ta dva procesa događaju u isto vrijeme. Odnosno, trenutak pružanja i korištenja usluge nije moguće odvojiti (Čevra, 2016: 14).

Upravo karakteristika vremenske nedjeljivosti je razlog i neusklađivosti neiskorištenih usluga. Priroda hotelskih usluga je takva da se ne može skladištiti, to jest unaprijed proizvesti i čuvati, nego se stvara za poznatog korisnika (Berc Radišić, 2002: 14).

Naposljetku, heterogenost ponude usluga odnose se na raznolikost usluga koje hoteli mogu pružati. U radu je već prethodno navedena podjela usluga na opipljive i neopipljive, te je i iz toga moguće zaključiti kako su zaista raznovrsne i brojne. Međusobno se razlikuju po cijeni,

pripremi, izvođenju, sadržaju i drugo. Ovisi o mogućnostima hotela, potražnji gostiju, odnosno situaciji na tržištu, lokaciji, trendovima i brojnim drugim razlozima (Berc, Radišić, 2002: 14).

### 4.3. Klasifikacija hotela

Postoji mnogo načina na koje se hoteli mogu klasificirati. U ovom potpoglavlju navest će se nekoliko mogućih kategorija.

Prvo, hotele možemo podijeliti po lokaciji na koji se nalaze. S tim na umu razlikujemo sljedeće: urbane (u gradu), suburbane (predgrađe), odmorišne/resorte (izvan naseljenih područja), aerodromske/airpotele (zračna luka ili u njenoj blizini), motele (uz prometnice; m(otor)(h)otel)), tranzitne (tranzitna zona međunarodnih aerodroma) i neke malo „egzotičnije“ kao što su botel (uz marinu), akvatel (hotel na brodu za manji broj ljudi), teglenica (hotel na brodu za veći broj ljudi), rotel (autobus) te konačno pop-up hotel (privremeni) (Galičić, 2017; prema: Turniški, 2020: 12 – 13).

Drugo, možemo ih podijeliti prema vrsti gostiju, odnosno motivima gostiju – odmorišni, *wellness*, *casino*, obiteljski, poslovni, kongresni i tako dalje (Sever, 2022: 28).

Sljedeća kategorija je prema veličini hotela – mali (maksimalno 150 soba), srednji (151 – 400), veliki (401 – 1500) te mega (1501+) (Mrljak, 2020: 6 – 7).

Hoteli se mogu klasificirati i po razini usluge (od najniže do najviše razine): ekonomični/ekonomski, srednji i luksuzni. Ovisno o razini usluge, mijenja se i cijena smještaja (Mrljak, 2020: 7). Neki autori ovdje pak malo produbljuju podjelu, pa tako razlikuju (od najniže do najviše razine): niski/*budget* hoteli, srednji niži/*economy*, srednji/*mid-price* te luksuzni (Čavlek, Bartoluci i Prebežac, 2011; prema: Sever, 2022: 28).

Moguća je podjela hotela i na one koji rade samo određeni period godine – sezonski i na one koji posluju kompletnu godinu – cjelogodišnji hoteli (Čavlek, Bartoluci i Prebežac, 2011; prema: Sever, 2022: 28).

Šesta podjela hotela odnosi se na podjelu prema vlasništvu, a najvažnija je podjela za ovaj rad. Prema Galičiću (2017: 52 – 54) razlikujemo pet vrsta: nezavisni hoteli, hoteli s menadžerskim ugovorima, franšizni, *timeshare* hoteli i *condo* hoteli. Kao što i sama riječ kaže, nezavisni hoteli su neovisni i nisu udruženi s drugim hotelskim sustavima. Neovisni su u smislu da imaju potpunu slobodu sami odrediti kako će poslovati – od marketinga, prodaje do cijene te imidža

koji žele imati na tržištu. Ono čega se trebaju pridržavati su pravilnici o kategorizaciji na nacionalnoj razini, ali nisu dužni slijediti međunarodne smjernice i standarde. S obzirom na svoju samostalnost i neovisnost, sami se i predstavljaju na tržištu, te je stoga najčešće riječ o manjim, obiteljskim hotelima, srednjih do nižih standarda koji će lakše „preživjeti“ na tržištu nego veliki. Nadalje, hoteli s menadžerskim ugovorima predstavljaju nezavisne hotele koji imaju ugovore s lancima hotela, pri čemu lanci hotela preuzimaju menadžment, odnosno upravljanje hotelom. Vlasnici pritom plaćaju dogovoreni ugovorni iznos menadžmentu lanaca hotela, koji garantiraju kvalitetu i uspjeh na tržištu svojim pravilima i standardima rada. Menadžerski poslovi su raznoliki, ali najčešće uključuju prodaju i marketing.

Međutim, menadžment ne snosi odgovornost za financijske gubitke bilo kakve vrste, kao što je na primjer stečaj, te je vlasnik dužan isplatiti menadžmentu. Ovu vrstu ugovora najčešće ugovaraju veći hoteli u mješovitom vlasništvu (banka i/ili država), gdje je potreban menadžment „sa strane“ koji će voditi poslovanje. Ipak, najpoznatiji i najčešći odnos je franšiza. Također, radi se o ugovoru između vlasnika nezavisnog hotela i hotelskog lanca, ali je ugovor puno „stroži“, te se na godišnjoj razini plaća naknada za pripadanje hotelskom lancu. Naime, postoje detaljna pravila i standardi koja hotel mora slijediti, a dotiču se dizajna, uređenja, opreme te načina poslovanja. Standarde hotelskih lanaca jako je važno pratiti jer u protivnom slijedi novčana kazna ili potpuno isključenje iz lanca hotela.

Da nije tako, lanci hotela izgubili bi svoj imidž. Za razliku od menadžerskih ugovora gdje su lanci zaduženi najčešće za oglašavanje i prodaju, hotelski lanci kod franšiza imaju puno veću ulogu u sveukupnom poslovanju. Za kraj, treba spomenuti još dva, ne toliko česta, oblika – *timeshare* i *condo* hotele. Oba oblika su slična, razlika je jedino u broju vlasnika smještajne jedinice. Dakle, kod *timeshare* hotela stvar je u tome da potrošači imaju priliku kupiti smještajnu jedinicu na određeno vrijeme. Ugovorom se određuje period kojeg kupac ima na korištenje u godini. Ostatak godine drugi kupci također imaju opciju kupiti istu smještajnu jedinicu, tako da je ovdje riječ o više vlasnika. Nasuprot tome, *condo* hoteli imaju samo jednog vlasnika jedne smještajne jedinice. Ako postoji period kada vlasnik ne želi koristiti jedinicu, u mogućnosti je dati ju u najam, pri čemu dio prihoda ide pružateljima usluge. U oba slučaja pružatelji usluge dužni su brinuti se o smještaju, uz za to pripadajuću naknadu.

Hotelski lanci mogu se objasniti kao: „skup hotela koji su međusobno povezani istim standardima, a povezuju ih istovremenost kojom su prepoznatljivi na turističkom tržištu i imaju zajedničke standarde“ (Cerović, 2010; prema: Kaniški, 2016: 12).

Prije više od jednog stoljeća, to jest preciznije 1919. godine Conrad Hilton kupio je svoj prvi hotel u saveznoj državi Teksas u Sjedinjenim Američkim Državama i tako prvi na svijetu počeo s poslovanjem po principu hotelskih lanaca. Do danas je Hilton grupacija hotela ostala jedan od najjačih hotelskih lanaca. Generalno, u početku su se manji hoteli koji su bili na međusobno manjoj udaljenosti povezivali u jedan, a poslije, tijekom godina, hoteli su se krenuli povezivati na puno većoj razini, odnosno na međunarodnoj razini. Osim Hiltona, u to vrijeme krenuli su s radom i drugi veliki lanci u SAD-u, poput Holiday Inna i InterContinental (Knowles, 1998; prema: Kaniški, 2016: 4). U drugoj polovici 20. stoljeća, od 70-ih do 90-ih godina, sve se više hotelskih lanaca razvija u ostatku svijetu, a posebice u Velikoj Britaniji, Francuskoj i Japanu (Čačić, 2013; prema: Kaniški, 2016: 5). Općenito govoreći, hotelski lanci krenuli su se razvijati uslijed brojnih faktora, a većina se poklapa s razvojem „običnih“ hotela – sve veća potražnja za smještajnim uslugama i rast životnog standarda (Čačić, 1995; prema: Kaniški, 2016: 5 – 6). Osim toga, jedan od glavnih razloga razvoja hotelskih lanaca i zašto uopće uspijevaju je zbog stvaranja prepoznatljivog imena i marke, što naposljetku donosi i bolje poslovanje (Kaniški, 2016: 6).

Naime, njihova marka je „oznaka kojoj se vjeruje, čiju se kvalitetu sa sigurnošću dočekuje, prepoznaje i prihvaća kao sigurnu, prikladnu životnom stilu, statusu i kupovnoj moći izabranih segmenata hotelskih gostiju“ (Mrljak, 2020: 11). Upravo to je jedna od glavnih prednosti hotelskih lanaca, a sukladno s time dolazi i veća prodaja, odnosno bolja zarada (Šunjić, 2016: 19). Hotelski lanci garantiraju provjerenu kvalitetu inače neopipljivih hotelskih usluga i potrošači će se prije odlučiti za nešto što je sigurno i postoji na tržištu već neko vrijeme. Iz tog razloga hotelski lanci će uspjeti prije od nezavisnog hotela. Vlasnici takvih hotela zbog svih prethodno navedenih razloga sve se češće odlučuju priključiti hotelskim lancima (Šunjić, 2016: 25). Jedan hotelski lanac može imati više brendova pod svojim imenom. Na taj način mogu proširiti svoju ponudu za širi spektar potrošača i ponuditi raznovrsnije usluge, a sve pod jakim imenom provjerenog standarda (Kaniški, 2016: 9).

Hotelski lanci oblikuju se ugovornim povezivanjem, a postoji nekoliko načina na koje takav odnos može funkcionirati. Za početak, potpuno vlasništvo je osnovni oblik, a znači ono što i sami naziv kaže – vlasnik hotela, vlasnik je i hotelskog standarda, odnosno lanca (Pivčević, 2006; prema: Šunjić, 2016: 20). Dalje slijedi već spomenuta franšiza i ugovor o menadžmentu, a prati ih ugovor o najmu.

Ugovor o najmu je:



„(...) ugovor, kojim se povezuju hoteli u hotelski lanac, u kojem postoje dvije ugovorne strane, koje međusobno uređuju svoje odnose, ali u odnosu na druge načine povezivanja u lance, dodatno regulira najam hotela. Hotel se daje u najam najmoprimcu, koji je davatelj standarda, te on u potpunosti s njime rukovodi, prema odredbama iz ugovora u najmu, u kome su obično regulirane i odredbe o standardima, koji će se primjenjivati u hoteli koji je uzet u najam. Davatelj standarda ugovorom preuzima hotel, u kojemu primjenjuje svoje standarde i tako zarađuje po ugovoru o najmu, primjenom svojih standarda. Ovakvih ugovora u praksi ima jako malo jer davatelj standarda preuzima i rizik nad poslovanjem kao da je vlasnik, a stvarni vlasnik dobiva zagaraniranu rentu po ugovoru o najmu“ (Cerović, 2003; prema: Šunjić, 2016: 23).

#### 4.4. Povijesni pregled razvoja turizma i hotelske industrije u Hrvatskoj

Postoje brojni povijesni nalazi koji pokazuju da je Hrvatska turistička zemlja od takoreći „pamtivijeka“, odnosno još od nekoliko stoljeća prije nove ere. Jedan od primjera su ostaci gospodarskih imanja iz antičkog doba u kojima su boravili bogati stari Rimljani. Naravno, takvi oblici turizma nisu ni blizu današnjima, ali zanimljiva je činjenica da su se već tada pojavili neki oblici turizma na ovom području (Tomašević, 2006: 38 – 39).

Ipak, početkom turizma Hrvatske, Vukonić (2005; prema: Tomašević, 2006: 42) smatra tri specifična događaja. Prvi značajan događaj je osnivanje Higijeničkog društva na Hvaru 1868. godine. Higijeničko društvo bila je jedna od turističkih organizacija, a važno je napomenuti kako se prva organizacija tog tipa u Europi otvorila tek 1919. godine u Cannesu. Može se reći kako je Hvar zapravo bio preteča turističkih organizacija u Hrvatskoj. Sljedeći bitni događaj je osnivanje još jedne turističke organizacije i to na otoku Krku. Riječ je o Društvu za proljepšavanje Krka, a smatra se da je otvoreno negdje između 1849. i 1866. godine. Treći najbitniji događaj za hrvatski turizam je otvaranje hotela Villa Angiolina u Opatiji 1844. godine. Valja spomenuti da ovo nije prvi hotel u Hrvatskoj, ali se smatra da je jedan od najzaslužnijih za početak razvoja hotelske industrije na ovom području. Prvi hotel otvoren je 1840. godine u kontinentalnom dijelu Hrvatske, a zvao se Pruckner (Vukonić, 2005; prema: Tomašević, 2006: 41 – 42). Prvim modernim hotelom smatra se hotel Kvarner, odnosno Quarnero, sagrađen 1884. u Opatiji (Blažević, 1994; prema: Tomašević, 2006: 49).

Veliki hotelski kompleksi grade se u Hrvatskoj od 1966. do 1990., a neki od njih navedeni su niže:

„(...) *Marjan* u Splitu, *Ambassador* u Opatiji, Hotelsko naselje *Uvala Scott* u Kraljevici, Hotelsko naselje *Solaris* u Šibeniku, Hotelski grad *Haludovo* na Krku, hoteli *Excelsior*, *Belvedere* (otvoren 25. svibnja

1985. g.) i *Dubrovnik Palace* u Dubrovniku, *Croatia* u Cavtatu, *Bretanide* u Bolu na Braču, *Kaktus* u Supetru na Braču (otvoren 25. srpnja 1977. g., a arhitekt Jerko Rošin projektirao je hotel kao dalmatinsko „malo mesto“, za razliku od dotadašnjih hotela-mastodonata, i za projekt dobio najvišu državnu Nagradu Vladimir Nazor) i Hotel *Inter-Continental Zagreb* (projekt su radili američki arhitekti iz *Inter-Continental* korporacije) u Zagrebu“ (Tomašević, 2006: 50).

Spominjući hotelski lanac Inter-Continental, važno je spomenuti da je to bio prvi ugovor o franšizi u Hrvatskoj, sklopljen 1964. godine sa zagrebačkim hotelom Esplanade (Tomašević, 2006: 56). Inače, Zagreb potpisivanjem tog ugovora postaje prvi grad od svih socijalističkih zemalja i čak sedmi grad u Europi kojemu je to uspjelo. Upravo stoga, predstavlja jednu od prekretnica u hrvatskom i svjetskom hotelijerstvu (Tomašević, 2006: 59). Od tada, hrvatski hoteli sklopili su ugovore s brojnim svjetskim grupacijama, kao što su: Holiday Inn, Hilton, Iberostar, Arcotel, Marriott International, Radisson Hotel Group i brojni drugi.

Na kraju ovog dijela, treba spomenuti kako je Hrvatska prošla kroz razne promjene u svojoj povijesti – političke, ekonomske, gospodarske i tako dalje, a sukladno tomu i turizam je doživio svoje „uspone i padove“. Također, mijenjaju se i potrebe gostiju, te je uvijek važno biti u toku i pratiti najnovije trendove u turizmu. Međutim, ono što je ostalo nepromijenjeno i neosporno je turistički potencijal Hrvatske, kojeg sve više prepoznaju brojni investitori i gosti.

#### 4.5. *Marriott International*

Marriott International jedna je od najuspješnijih hotelskih grupacija ikada. Međutim, put do uspjeha nije bio ni brz ni lagan – davne 1927. godine osnovana je kompanija A&W u Washingtonu, specijalizirana za prodaju bezalkoholnih piva, a kasnije uvodi i hranu u svoju ponudu. Točno trideset godina nakon, 1957. godine, nakon niza uspješnih godina u ugostiteljstvu, J. W. Marriott proširuje svoje poslovanje na hotelijerstvo i tim potezom mijenja hotelsku industriju zauvijek. Do 1981. godine otvoreno je čak 100 Marriott hotela diljem svijeta, a do 1989. brojka se popela do vrtoglavih 500 hotela. Danas, Marriott posluje u 138 zemalja i ima više od 8500 nekretnina s 31 brendom (*Our Story of Innovation*, 2024).

Ovaj hotelski lanac usmjerio se ponajprije na franšiziranje neovisnih objekata od čijih ugovora i dobiva najbolju zaradu (*Marriott International Inc. 2022 Annual report*; prema: Kavelj, 2023: 20).

Najpoznatiji Marriott brendovi su Ritz-Carlton, Sheraton, Westin, Courtyard, AC Hotels Le Méridien, i brojni drugi (*A Hotel Brand for Every Type of Journey*, 2024).

#### 4.5.1. *Le Méridien Lav Split*

Le Méridien Lav Split jedan je od najpoznatijih hotela na području grada Splita već dugi niz godina. Otvoren je prije više od 50 godina, ali naravno imena i vlasnici mijenjali su se tijekom povijesti. Svog prvog gosta, profesoricu Giullianu Belloni, hotel je ugostio u ljeto davne 1971. godine, a službeno otvorenje dogodilo se par mjeseci kasnije u listopadu. U početku, to su uglavnom bili gosti iz Italije, Sjedinjenih Američkih Država i Francuske, a hotel je počeo s radom čak i prije nego što su radovi završeni. Naime, predviđena su tri objekta u sklopu hotela, a do tada je samo jedan bio izgrađen. Inače, hotel je tada nosio ime Kairos, ali već sljedeće godine ime je promijenjeno u Lav po novom vlasniku Lavčeviću (prijasnji vlasnik bio je Adriatic Split) (*Burnih i zanimljivih pola stoljeća splitskog Hotela Lav*, 2021).

Inače, hotel je preuređen 2006. godine, a u renovaciju je uloženo čak 600 milijuna kuna. Time je dobio pet zvjezdica i tako postao prvi hotel na splitskom području s tom kategorijom (Crnjak, 2015; prema: Pezer, 2018: 29). Podijeljen je na čak četiri hotelska, to jest smještajna objekta, a sve skupa ima otprilike 382 smještajne jedinice (Šunjić, 2016: 35). Osim toga, u sklopu hotela nalazi se RE:CUPERA *spa* centar, u sklopu kojeg je i *fitness* centar, teniski tereni, kozmetički i frizerski salon, brojni restorani i barovi koji će zadovoljiti sve potrebe gostiju, a posjeduje i nekoliko kongresnih dvorana za poslovne događaje, ali i za privatne (vjenčanja, naturalne zabave i ostali privatni event.).

Što se tiče vlasničke strukture, situacija je sljedeća:

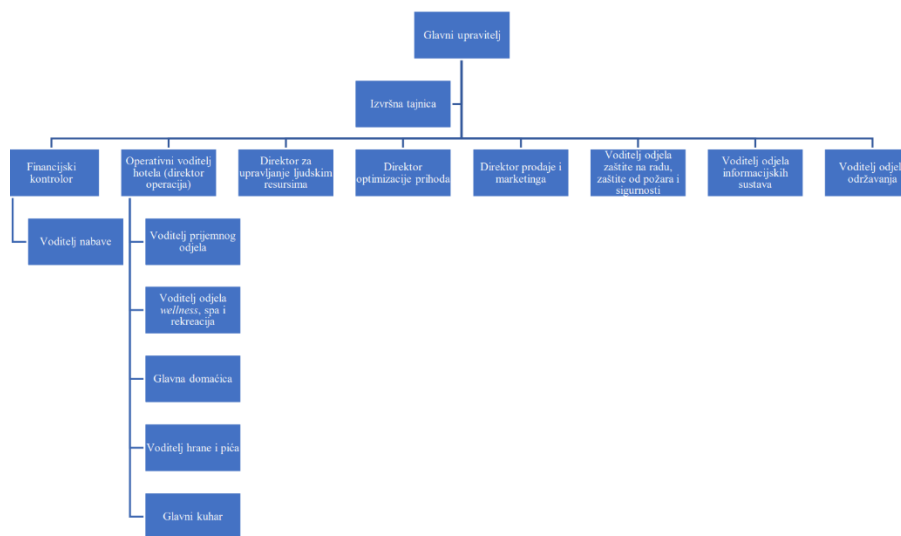
„Hotelom upravlja Le Méridien S.A., jedan od globalnih brendova Starwood Hotels & Resorts kojeg je odnedavno kupila hotelijerska kompanija Marriott International, temeljem individualnog menadžment ugovora zaključenog s tvrtkom Grand Hotel Lav d.o.o.“ (*Nezaboravno iskustvo u srcu Dalmacije*, 2020; prema: Mrljak, 2020: 30).

Svaki hotel je priča za sebe i po nečemu drugačiji – bilo da je riječ o veličini, lokaciji, broju zaposlenih, tržištu na kojem se nalazi, kategorizaciji, vrsti gostiju, gradnji ili nečem sličnom. Sukladno tomu, ne postoji jedinstveni model organizacijske strukture (Cerović, 2003; prema: Čevra, 2016: 17). Ipak, postoje određene značajke hotelskog poslovanja koje su univerzalne. Riječ je o primarnim – „*front-stage*“ i potpornim – „*back-stage*“ aktivnostima. „*Front-stage*“

aktivnosti su aktivnosti u direktnoj interakciji s potrošačima, odnosno gostima, a tiču se ponajprije ispunjavanja želja gostiju. „*Back-stage*“ aktivnosti su popratne aktivnosti primarnima. Odnose se na generalno sve segmente poslovanja – marketing, financije, menadžment, ljudski resursi, prodaja, nabava i tako dalje. „*Front-stage*“ aktivnosti omogućavaju resurse (Čevra, 2016: 17 – 18).

Što se tiče organizacijske strukture hotela Le Méridien Lav u Splitu, čini ju čak dvanaest odjela na čelu s direktorom hotela: Prodaja i marketing, Domaćinstvo, Hrana i piće, Ljudski resursi, Prijemni odjel, Rezervacije, Informatička služba, Odjel nabave, *Wellness* i spa, Računovodstvo, Tehnička služba i Osiguranje (Pezer, 2018: 31).

Organizacijska struktura uprave hotela malo je složenija od prethodne strukture. Autorica Pezer (2018: 32) izradila je shematski prikaz iste, vidljiv na fotografiji naniže.



Slika 1. Organizacijska shema hotela Le Méridien Lav u Splitu.

(Izvor: Pezer, 2018: 32)

S fotografije je vidljivo da postoji jedan glavni upravitelj na čelu. Odmah ispod njega nalazi se izvršna tajnica, a ispod nje direktori i voditelji različitih odjela (financijski kontrolor, operativni voditelj, direktor za upravljanje ljudskim resursima, direktor optimizacije prihoda, direktor prodaje i marketinga, voditelj odjela zaštite na radu, zaštite od požara i sigurnosti, voditelj

odjela informacijskih sustava i voditelj odjela održavanja. Ispod financijskog kontrolora nalazi se još voditelj nabave, a ispod operativnog voditelja, odnosno direktora operacija, voditelj prijemnog odjela, voditelj odjela *wellness, spa* i rekreacija, glavna domaćica, voditelj hrane i pića te naposljetku glavni kuhar.

#### *4.6. Radisson Hotel Group (RHG)*

Kao što je bio slučaj i s Marriott International hotelskom grupacijom, i Radisson Hotel Group (RHG) promijenio je niz vlasnika i naziva. RHG predstavlja jednu od najvećih i najdinamičnijih hotelskih grupa u cijeloj hotelskoj industriji.

Prvi hotel otvoren je 1960. godine u Copenhagenu. Zvao se Royal Copenhagen i nosi titulu prvog dizajnerskog hotela u svijetu. Dugi niz godina hoteli su bili u vlasništvu kompanije SAS International Hotels i Carlson Hotels, a njihov dionički udio mijenjao se tijekom godina, dok je Radisson bio samo brend njihovih hotela. SAS International Hotels 2002. godine postaje The Rezidor Hotel Group, a 2012. se udružuju te osnivaju Carlson Rezidor Hotel Group. Konačno, 2018. godine Carlson Rezidor Hotel Group postaje Radisson Hotel Group (RHG) (*Our Company, 2024*).

RHG danas ima nekoliko svojih brendova, kao što su: Radisson Collection, Radisson Blu, Park Plaza, Park Inn by Radisson, Prizeotel i drugi, a svaki od brendova ima različitu ciljanu skupinu. Posluje u više od 120 država na svijetu, te posjeduje više od 1700 hotela. Svaki od brendova nastoji pratiti svoj prvotni početni hotel, odnosno njegov skandinavski stil i način života (Radić, 2022: 18 – 19).

##### *4.6.1. Radisson Blu Resort & Spa Split*

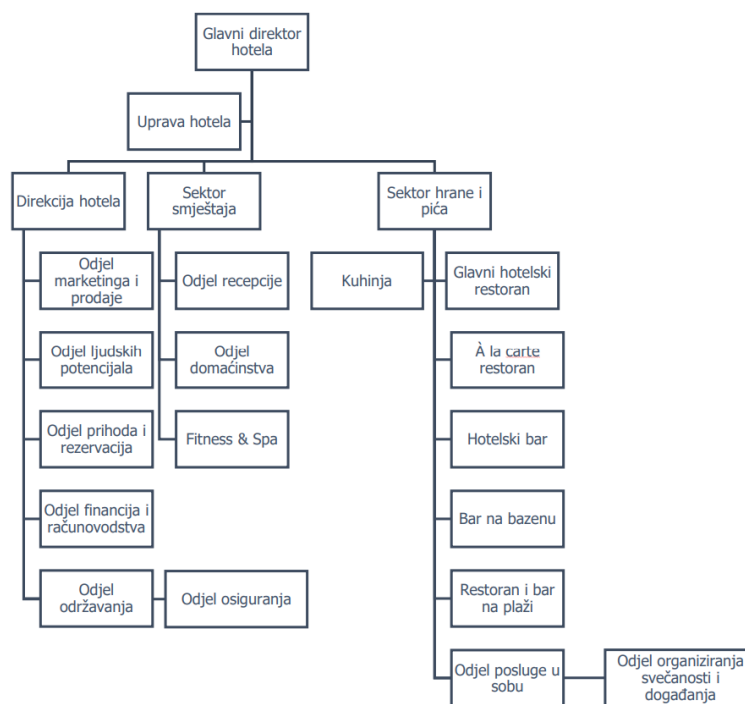
Hotel Radisson Blu Resort & Spa u Splitu nalazi se u neposrednoj blizini mora, a od centra grada udaljen je svega nekoliko kilometara. Otvoren je još 1994. godine. Međutim, ne pod istim nazivom. Tada se zvao jednostavno – Hotel Split. Građani ga i „dan danas“ znaju tako zvati jer je od samih svojih početaka jedan od najpoznatijih hotela u gradu Splitu. Taj naziv zadržao je do 2007. godine, kada je zatvoren zbog renovacije. Na ljeto 2011. godine hotel se otvara kao hotel s četiri zvjezdice i mijenja naziv u Radisson Blu Resort & Spa te preuzima

franšizu lanca Carlson Rezidor, s brendom Radisson Blu, a od 2018. pripada hotelskom lancu Radisson Hotel Group (Pavić, 2016: 21).

Što se tiče dioničke strukture, situacije je sljedeća: „Struktura dioničkog kapitala je u većinskom vlasništvu tvrtke „Memento Spalato d.o.o.“, s udjelom od 86,06 %, zatim Olbia Investments Ltd. S 8,96%, Agencija za upravljanje državnom imovinom (AUDIO) s udjelom 3,53% te ostali dioničari 1,45 %“ (Pavić, 2016: 21).

U sklopu hotela nalazi se više od 250 soba i apartmana, 3 restorana, *spa* centar, *fitness* centar, te nekoliko kafića i barova (*Radisson Blu Resort & Spa Split*, 2024).

Što se tiče Radisson Blu hotela u Splitu i njegove organizacijske strukture, najbolje ju je prikazati preko organizacijske sheme dobivene direktno iz navedenog hotela (Stojanov, 2020: 22).



Slika 2. Organizacijska shema hotela Radisson Blu Resort & Spa Split.

(Izvor: Stojanov, 2020: 22).

Iz fotografije je vidljivo kako se na vrhu organizacijske strukture nalazi Glavni direktor hotela. Prati ga hotelska Uprava, a ispod nje se nalaze tri različita sektora: Direkcija hotela, Sektor smještaja i Sektor hrane i pića. Svaki od navedenih sektora dodatno je podijeljen na različite

segmente i odjele. Pod Direkcijom hotela nalazi se Odjel marketinga i prodaje, Odjel ljudskih potencijala, Odjel prihoda i rezervacija, Odjel financija i računovodstva, Odjel održavanja te Odjel osiguranja. Pod Sektorom smještaja nalazi se Odjel recepcije, Odjel domaćinstva te Fitness & Spa. Naposljetku, ali ne i manje važan, nalazi se Sektor hrane i pića s pripadajućim odjelima: Kuhinja i Glavni hotelski restoran. Glavni hotelski restoran potom se dijeli na *À la carte* restoran, Hotelski bar, Bar na bazenu, Restoran i bar na plaži, Odjel posluge u sobu te konačno, Odjel organiziranja svečanosti i događanja.

## **5. Korporativna komunikacija u hotelskoj industriji**

Hoteli i hotelski lanci ogromne su korporacije. Upravo stoga, ključ uspješnosti njihovog poslovanja je kvalitetna komunikacija sa svim javnostima – internim i eksternim. U ovom poglavlju fokus je upravo na tim oblicima komunikacije općenito, ali i konkretno u hotelskim lancima koji su predmet ovoga rada Marriott International i Radisson Hotel Group. Spominje se također i krizno komuniciranje, koje predstavlja bitnu stavku sveukupne komunikacije u hotelskoj industriji.

### *5.1. Interna komunikacija u hotelskoj industriji*

Kao što je već prethodno navedeno u radu, interna komunikacija je „kamen temeljac“ svake kompanije. Uspješna interna komunikacija uvjet je da i eksterna komunikacija bude takva, a zadovoljni zaposlenici utjecat će na poboljšanje cjelokupnog poslovanja. Ova tvrdnja posebno je primjenjiva na čitav ugostiteljski sektor, gdje je zaposlenik u direktnom odnosu s gostom (Štajdogar Pajđen, 2018; prema: Radolović, 2019: 16).

Laškarin Ažić (2018; prema: Radolović, 2019: 17) navodi nekoliko prednosti dobre interne komunikacije u sektoru turizma. Za početak tu je želja i motiviranost za napredak. Zatim, odgovornost koju zaposlenik osjeća prema svom radu i svjesnost posljedica loših usluga na potrošača. Nadalje, tu je iskrenost u radu i posljednja prednost koju autor navodi – razvijanje prijateljskog i dubinskog odnosa s gostima kako bi se uklonilo potencijalno nezadovoljstvo.

Sve ove prednosti proizlaze dakle iz kvalitetne interne komunikacije i kao što je vidljivo direktno utječu na eksternu, odnosno komunikaciju prema van.

Postoje brojni načini na koji hoteli mogu poboljšati svoju internu komunikaciju, a ključ je redovita komunikacija, uključujući i aktivno slušanje, te uvažavanje i prihvaćanje zaposlenika. Redoviti sastanci o poslovanju, planovima i zadacima, interni časopisi, *team-buildings*, stimulacije i slično samo su neki od načina. Za ovaj tip komunikacije zadužen je najčešće odjel ljudskih potencijala (Human Resources). Inače, nalazi raznih istraživanja u domeni upravo tog odjela u hotelima, ukazali su na: „(...) izuzetno visok stupanj korelacije uspješnosti u poslovanju hotelskih poduzeća, zadovoljstva gostiju, zadovoljstva dobavljača, zadovoljstva zaposlenih i ostalih dionika“ (Barjaktarović, 2013; prema: Čevra, 2016: 20).

Za kraj, autor Čačić (1995; prema: Čevra, 2016: 19) je sažeo čitavu poantu internih komunikacija hotelske industrije i vrlo jasno istaknuo ulogu zaposlenika hotela:

„Sav raskoš i sjaj jednog hotela na ovom svijetu ne mogu nadoknaditi ono što se događa ako zaposleni svojim odnosom odvrćaju ljude. Istovremeno, osoblje koje privlači ljude daleko je važnije od sveg sjaja i raskoši kojeg uopće možete zamisliti u vašem hotelu.“

## 5.2. Eksterna komunikacija u hotelskoj industriji

Iako je komunikacija sa svim vanjskim javnostima važna, posebno mjesto u hotelskoj industriji zauzima komunikacija s potrošačima, odnosno gostima – budućim, sadašnjim i prethodnim. Razlog tomu je jednostavan: nezadovoljan gost = direktan gubitak profita. Dakle, kvalitetna komunikacija i usluga ono su što privlači i zadržava gosta (Radolović, 2019: 18).

Promocija u turizmu, odnosno konkretnije u hotelskoj industriji, iznimno je važan alat za cjelokupno poslovanje. Turistički proizvod je neopipljiv, te je na hotelima da privuku svoje eksterne javnosti i da se istaknu među konkurencijom. Hotelski lanci tu su u prednosti jer njihova marka već postoji na tržištu te ne trebaju graditi identitet, ali trebaju ga održavati i opravdati te promocijom podupirati (Pilar, 2018: 21). Štoviše, „korištenjem kreativnih i vizualno privlačnih reklamnih kampanja moguće je ojačati dojam marke i identiteta hotela, graditi željeni imidž i privlačiti ciljanu turističku klijentelu“ (Šerić, Pepur i Kalinić, 2011; prema: Tandara, 2023: 56). Oglašavanje u hotelskoj industriji predstavlja jedan od najčešćih načina promocije i komunikacije hotela s tržištem (Berc Radišić, 2004; prema: Pilar, 2018: 23), a glavni cilj je „(...) promocija turističkog proizvoda, odnosno samog hotela, na način da



se istaknu sve glavne prednosti i karakteristike, a to su uglavnom struktura i okruženje samog hotela, te njegova kvaliteta i cijena“ (Pilar, 2018: 24). Oglašavanje se može vršiti preko različitih kanala, poput televizije, novina, radija, ali danas ipak društvene mreže predstavljaju najznačajniji kanal (Pilar, 2018: 23).

U današnje moderno doba, hoteli se sve više okreću naprednim tehnologijama i komunikaciji na internetu kao jednim od najvažnijih kanala eksterne komunikacije. Sukladno tomu, društvene mreže postaju sve popularniji (ako ne i najpopularniji) kanal komunikacije u hotelskoj industriji. Putem njih vrši se oglašavanje, promocija, vizualna komunikacija i slično, a hoteli putem njih komuniciraju i svoj identitet i na taj način nastoje utjecati na imidž i reputaciju u javnosti. Prelazak na društvene mreže bio je potpuno logičan slijed događaja za hotele, s obzirom na to da ljudi danas sve više vremena provode na internetu i okreću mu se kao izvoru informacija i alatu za kupnju. Naposljetku se i marketing na internetu pokazao boljim od tradicionalnog, a razlozi su mnogobrojni. Za početak, dostupnost informacija pri kupnji – sve informacije i bitni podaci dostupni su na jednom mjestu, a pronalaze se brzo i jednostavno. U kontekstu hotelske industrije ti podaci dostupni su najčešće na službenim internetskim stranicama hotela, ali i na društvenim mrežama koje su direktno povezane s web stranicama. Osim toga, potrošačima je sada omogućeno da puno brže dobiju povratnu informaciju jer postoji više kanala s kojih ih mogu dobiti (Švragulja, 2018: 27 – 28). Također, važno je spomenuti smanjenje troškova ovakve vrste marketinga, za razliku od tradicionalnog (Weinberg, 2009; prema: Švragulja, 2018: 35).

Ono što je još jedna od prednosti društvenih mreža je mogućnost personalizacije ponuda. Riječ je o tome da su društvene mreže izvor raznih podataka o potrošaču – lokaciji, spolu, dobi, željama, navikama i tako dalje. Sve te podatke, hotelska industrija koristi kako bi prilagodila hotelsku ponudu gostu. Personalizacija se odvija od prvog kontakta s gostom, tijekom boravka, ali i nakon slanjem različitih individualno prilagođenih ponuda. Također, hoteli mogu iskoristiti prikupljene podatke kako bi unaprijed formirali ponude i pogodnosti za određene tipove potrošača. Inače, prema istraživanju provedenom 2017. godine, čak je 86 % potrošača reklo kako je upravo personalizacija to što utječe na odluku o kupnji proizvoda i/ili usluge. Na ovaj se način hotelima povećava baza odanih potrošača i povećava se zarada. Međutim, ono što je neosporno je da stvaranje ovakvog individualiziranoga pristupa oduzima mnogo vremena, a samim time i novca, što će naposljetku značiti da će ovakve personalizirane ponude biti skuplje gostima. Time može doći do obrnutog učinka – smanjivanja odanih potrošača i manje prodaje (Švragulja, 2018: 40 – 41).

Društvene mreže i marketing na internetu imaju brojne prednosti za eksterno komuniciranje hotela, ali s druge strane postoje i određeni nedostaci. Za početak, internet je kao brzo, korisno, i informativno sredstvo dostupan svima. To je njegova prednost, ali i mana. Mana zato što svatko ima opciju objavljivati sadržaj na njemu, a za hotelsku industriju to može biti vrlo nezgodno u slučaju nezadovoljnih gostiju, bivših zaposlenika, konkurenata ili generalno osoba koje su nezadovoljne iz nekog razloga i imaju potrebu ostavljanja loših recenzija, negativnih komentara, objava i slično. Naravno s obzirom na to da je internet dostupan svima, nema provjere istinitosti objavljenog, a potrošači jako cijene iskustva drugih gostiju. Osim toga, informacije se internetom šire puno brže. Sve to skupa može uvelike utjecati na reputaciju i imidž hotela, a samim time i na krajnju prodaju (Švragulja, 2018: 37 – 38).

Mobilne aplikacije hotela također su jedan od noviteta nastalih uslijed razvoja tehnologije, a sve više hotela, posebice hotelskih lanaca ima svoju aplikaciju. Prednosti aplikacija su brojne; za goste to je izrada vlastitog računa, dostupnost informacija na jednom mjestu, direktna rezervacija, prijava i odjava, plaćanje i tako dalje. Za hotele su aplikacije također važne jer omogućuju lakšu i bržu komunikaciju s gostima, a pojedini hoteli koriste se mobilnim aplikacijama kao kanalom interne komunikacije (Švragulja, 2018: 50 – 51). Također, hoteli se koriste mobilnim aplikacijama za promociju usluga i ponuda, ali i za ispitivanje zadovoljstva gostiju. Osim toga, mobilne aplikacije često služe i za skupljanje bodova vjernosti, kojima se potiče goste na ponovni dolazak boljim ponudama i cijenama (Radolović, 2019: 18).

Osim navedenih, postoji još nekoliko oblika eksterne komunikacije u hotelskoj industriji. Prvo, treba spomenuti sustavno slušanje potrošača. Riječ je o sustavnoj i isplaniranoj radnji, koja mora biti dostupna svakom gostu. Naime, Fox (2006; prema: Radolović, 2019: 19) navodi nekoliko uputa koje bi se hoteli trebali držati. Prvi korak je educirati i pripremiti zaposlenike. Nadalje, treba postojati točno određeno kontaktno mjesto/mjesta na kojima potrošač u svakom trenutku može ostaviti komentar, a zaposlenici će svaki upit/komentar/kritiku/pohvalu pažljivo promotriti i odgovoriti na nju. Zaposlenici su ti koji ovdje trebaju biti pozitivni i na taj način ohrabriti goste da ostave povratnu informaciju, koja će naposljetku pomoći hotelu da bolje posluje. Također, ono što može biti korisno je i istraživanje tržišta, što će dodatno pokazati kompaniji preferencije i potrebe kupaca.

Drugo mjesto zauzimaju pritužbe, koje su usko povezane sa slušanjem, ali opet treba ih izdvojiti u posebnu kategoriju. Pritužbe su važan način komunikacije u hotelima jer način na koji će se jedan hotel nositi s njima govori puno o identitetu i poslovanju samog hotela. S

pohvalama je lako, ali samo dobar menadžment zna okrenuti pritužbu u nešto pozitivno, odnosno konkretnije u poboljšanje postojećeg poslovanja. Kao što je prethodno navedeno, treba poticati goste na ostavljanje svih vrsta povratnih informacija pa tako i pritužbi. Također, brzi odgovor i rješavanje problema upravo su onaj faktor zbog kojih se gosti odlučuju vratiti u određeni hotel, kao što su i brojna istraživanja pokazala (Radolović, 2019: 19 – 20).

Treće mjesto rezervirano je za sve „male“, ali značajne načine komunikacije na kojima jedan hotel može dobiti na kvaliteti. Jedan od načina spada u kategoriju neverbalne komunikacije, a riječ je o radnoj odjeći hotelskih zaposlenika. Naime, odjeća predstavlja profesionalnost i identitet, a osim toga doprinosi i dojmu luksuza. Mnogi hotelski lanci svoju marku prezentiraju upravo pomoću uniformi zaposlenika kojima komuniciraju svoj identitet. Osim toga, imena i radne pozicije na uniformi pridonose dubljem odnosu i pristupu jer na taj način i gosti znaju kome se obraćaju i tko se njima obraća. U ovom kontekstu treba spomenuti i važnost pamćenja imena svojih gostiju. Mnogim hotelima ovo predstavlja politiku njihovog poslovanja jer na taj se način stvara personaliziraniji odnos, što utječe na povećavanje baze odanih gostiju koji će se vratiti. Gosti često u tom slučaju pamte i imena zaposlenika, te se na taj način također stvara dublji, prijateljski odnos. Osim toga, pamćenje imena učinit će goste da se osjećaju važno, da osjećaju poštovanje i da potvrđuju svoj društveni status (Fox, 2006; prema: Radolović, 2019: 21).

### *5.3. Krizno komuniciranje u hotelskoj industriji*

Krizno komuniciranje zahtjevan je proces, koji traži temeljitu pripremu i plan. Kako bi što bolje razumjeli kako krize u korporacijama funkcioniraju, potrebno je za početak pružiti definiciju.

Autor Osmanagić Bedenik (2003; prema: Puškarić, 2022: 2) navodi da je „poslovna kriza neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom“. Osim toga, poslovne krize imaju nekoliko glavnih karakteristika po kojima se mogu prepoznati: primjetne su i vidljive kada se dogode, ali s elementom iznenađenja, potrebno je hitno djelovati, pozivaju na akciju i nalaze se izvan kontrole kompanije (Jugo, 2017; prema: Puškarić, 2022: 2 – 3).

Što se tiče kriza u turističkom sektoru, Glaesser (2006, prema: Čevra, 2016: 26) pruža sljedeću definiciju:

„(...) kriza u turizmu označava bilo koju pojavu koja može ugroziti normalno poslovanje i ponašanje turističkog sustava te negativan događaj sa štetnim posljedicama za turističku destinaciju ili poduzeće u vidu sigurnosti, udobnosti i atraktivnosti, a koji negativno djeluje na percepciju potencijalnih turista. Negativna percepcija uzrokuje prekid putovanja, posljedica čega je smanjenje turističkih dolazaka i turističke potrošnje.“

Međutim, iako je kriza negativna, njen tijek može ići u dva smjera. Može dovesti do propadanja kompanije i/ili slabljenja poslovanja, ali može potaknuti kompaniju na razne pozitivne promjene, kao što je primjerice rebrendiranje i time poboljšati njeno poslovanje (Čevra, 2016: 27). Kako bi ishod krize bio potonji, potrebno je znati pravilno i pravovremeno reagirati i komunicirati. Zato hoteli, a posebice hotelski lanci trebaju imati unaprijed pripremljene obrasce komuniciranja i djelovanja. Naravno, neke su situacije nepredvidive, ali potrebno je da svi zaposlenici prođu treninge, koji će ih barem malo pripremiti na neke situacije, kao što je primjerice požar. Zaposlenici su važan faktor krizne komunikacije, a često ih se zanemaruje. Treba ih se uključiti u plan komunikacije i pravovremeno obavijestiti o svemu što se događa kako ne bi sami saznali preko nekog drugog izvora, recimo medija. Također, jako je važno osmisliti plan komunikacije s eksternim javnostima jer krizne situacije mogu značajno narušiti imidž hotela (Kokeza, 2016: 26 – 27).

#### *5.4. Korporativno komuniciranje Marriott Internationala*

Marriott International hotelska je grupacija s preko 30 brendova, podijeljenih u četiri razine (od najniže prema najvišoj): Za duži boravak (*Longer Stays*), Klasični (*Select*), *Premium* i Luksuzni (*Luxury*) (*A Hotel Brand for Every Type of Journey*, 2024). Brendovi se razlikuju po cijeni i po tipu gostiju za koje su namijenjeni, ali bez obzira na to svi spadaju u viši cjenovni rang. Sukladno tomu, gosti očekuju da usluga bude na toj razini te kvalitetnu komunikaciju i odnos prema njima. S obzirom na veličinu kompanije i da se radi o ogromnoj hotelskoj grupaciji, očekuju se i da su interni odnosi u kompaniji uređeni i kvalitetni, ali i da svaki hotel poštuje određene standarde ponašanja i komuniciranja (Radolović, 2019: 40).

Marriott International ozbiljno shvaća tvrdnju zadovoljan zaposlenik = zadovoljan korisnik, te se često u medijima i iz politike poslovanja može vidjeti kako je važna briga o zaposlenicima. Između ostalog i njihovi rezultati su odraz toga. Grupacija nastoji uključiti zaposlenike u sve

novosti i bitne informacije, na način da se organiziraju mjesečni i kvartalni sastanci s prezentacijom tih podataka. Tako zaposlenici dobivaju i povratnu informaciju, ali i motivaciju za daljnji rad. Svaki se zaposlenik svom nadređenom u svakom trenutku može obratiti s problemom, mišljenjem ili čak prijedlogom za poboljšanje poslovanja (Radolović, 2019: 40 – 41). Iz navedenog, može se primijetiti kako Marriott ima jako razvijenu formalnu vertikalnu komunikaciju prema dolje i prema gore (Radolović, 2019: 44). Spominjući motivaciju, treba navesti i nekoliko načina na koje Marriott nastoji poboljšati motivaciju svojih zaposlenika. Za početak, uveli su program „Mighty Oak Achiever“ u kojem si zaposlenici međusobno odaju priznanja. Dakle, ako smo primijetili da je netko od naših kolega uradio nešto dobro, napisat će njegovo ime na zeleni papirić s obrazloženjem. Onaj tko ima najviše listića na kraju svakog kvartala dobiva priznanje i poklon (*Intervju Maja Gudžulić HR Menadžer Hotel Marriott Beograd, 2017; prema: Radolović, 2019: 45*). Osim toga, šefovi odjela izabiru najboljeg zaposlenika kvartala sa svog odjela. Potom, svi predloženi ulaze u izbor za najboljeg zaposlenika kvartala i onaj koji dobije najviše glasova pobjeđuje te osvaja priznanje i nagradu. Svi zaposlenici koji su izabrani za najboljeg zaposlenika kvartala (njih četvero) ulazi u izbor za najboljeg zaposlenika godine, kojeg se potom ponovno nagrađuje lijepim priznanjem i nagradom (Radolović, 2019: 46). U Marriott hotelu Le Méridien Lav u Splitu jedna od nagrada za zaposlenika godine 2022. godine bila je plaćeni put u New York za dvije osobe, uključujući avionske karte, Marriott hotel na Times Squareu, tri obroka dnevno i to sve za pet noćenja.

Također, bitno za spomenuti je da Marriott konstantno ulaže u edukaciju svojih zaposlenika. Postoje obvezne edukacije na nivou grupacije za određene razine, ali i razni neobavezni besplatni treninzi, kao što je učenje novih vještina, jezika i slično. Svo to dodatno educiranje može doprinijeti napretku u kompaniji (Radolović, 2019: 42). Marriott nudi opciju internih transfera (tzv. *cross training*), kako bi zaposlenici bili zadovoljniji i kako bi ih potaknuli na komunikaciju s nadređenima. Ovaj program omogućava zaposlenicima da mogu otići raditi na drugi odjel svog hotela ili drugi hotel unutar grupacije, a jedini uvjet je da zaposlenik radi na određenom odjelu više od jedne godine. Program uključuje minimalno 60 sati treninga, a nakon što ga zaposlenik prođe spreman je za transfer (*Intervju Maja Gudžulić HR Menadžer Hotel Marriott Beograd, 2017; prema: Radolović, 2019: 43*).

Generalna politika ovog lanca je osigurati zdravu i pozitivnu radnu okolinu sa zadovoljnim zaposlenicima. Svjesni činjenice da zaposlenici provode puno vremena zajedno, nastoje se organizirati zajednička druženja izvan posla kako bi se pojačao osjećaj grupne kohezije, ali i povećala odanost prema poslodavcu. Osim toga, jedan tjedan godišnje posvećuje se

zaposlenicima. U tom tjednu organiziraju se razna druženja, sportske aktivnosti i zabave, te se dodjeljuju već spomenute nagrade zaposlenicima (Radolović, 2019: 43 – 44).

Što se tiče eksterne komunikacije, Marriott International jako cijeni svoje goste i želi stvoriti bazu odanih korisnika. To se očitava i u njihovim programima, kao što je primjerice „Marriott Rewards“. Potrošači skupljaju bodove te time dobivaju pravo na razne pogodnosti. Inače, gosti su preko ovog programa u komunikaciji sa zaposlenicima i hotelom jer imaju opciju ostaviti recenzije i ocijeniti zaposlenike, što je jako korisno za poboljšanje postojećeg poslovanja (*Marriott Bonvoy Benefits*, 2019; prema: Radolović, 2019: 47). Inače, program ima više od sto milijuna korisnika, što ga čini najuspješnijim programom ovakvog tipa u čitavoj hotelskoj industriji u svijetu. Rezervacija usluga preko ovih programa ide u korist i hotelima jer ne moraju plaćati posrednike, kao što je primjerice Booking.com. Da bi dodatno potaknuli rezervaciju ovim putem, Marriott garantira potrošačima da nude najbolju cijenu. Ako kojim slučajem, potrošač negdje nađe jeftiniju od one u ovom programu, gost dobiva dodatnih 25 % popusta (*Marriott Bonvoy Benefits*, 2019; prema: Radolović, 2019: 49).

U ovom kontekstu treba spomenuti i Marriottovu mobilnu aplikaciju „Marriott Bonvoy“ preko koje se i provodi program odanosti „Marriott Rewards“. Mobilna aplikacija nastala je zbog činjenice da se danas sve vrti oko tehnologije. Gost želi potpuno pojednostavniti čitav proces i sve informacije imati na jednom mjestu uvijek dostupne. Tako Marriottova aplikacija nudi sve informacije i podatke koje bi za potrošača mogle biti zanimljive; detalji o svim hotelima, mogućnost prijave i odjave, rezervacija, plaćanje, skupljanje bodova, posebne ponude, a zaposlenici preko aplikacije također komuniciraju sa svojim gostima (*The World in the Palm of Your Hand*, 2019; prema: Radolović, 2019: 50). Ovim putem gosti također mogu ostaviti pritužbe i pohvale, a Marriott će u slučaju problema nastojati da se riješi što prije i da gost bude zadovoljan (Radolović, 2019: 50).

##### *5.5. Korporativno komuniciranje Radisson Hotel Group*

RHG kao i Marriot International, ali kao i svaki drugi veći hotelski lanac, želi ostvariti uspješnu komunikaciju sa svojim gostima. Svjesni su činjenice da je gost centar njihovog poslovanja i ključ uspješnosti istog. Isto tako, kao što je slučaj i s prethodnim lancem, smatra se da (ne)zadovoljni zaposlenik projicira svoje (ne)zadovoljstvo na goste te se ulaže u interne odnose u kompaniji.

Radisson posluje pod filozofijom „Yes I Can!“. Riječ je o generalnom pozitivnom stavu kojeg zaposlenici imaju prema svojim gostima, a trebao bi omogućavati stopostotno zadovoljstvo gostiju. Svi zaposlenici prolaze obuku koja ih priprema za uspješno izvršavanje svoga posla u skladu s „Yes I Can!“ stavom. Osim te obuke, zaposlenici često prolaze razne edukacije i treninge, a ističu se i programi koji potiču motivaciju zaposlenika, s raznim pogodnostima, poput nagrada i stimulacija. Generalno RHG-i je jako važno zadovoljstvo zaposlenika, a smatraju da tomu može doprinijeti konstantno ulaganje u edukacije jer na taj način zaposlenik, osim poslovno, raste i na osobnom planu (Lažeta, 2016: 30 – 31).

RHG smatra da je iznimno važno da se njegovi zaposlenici znaju nositi s pritužbama gostiju i uspješno ih rješavati, pogotovo u odjelu recepcije. Smatraju da je to jedan od ključnih načina da se zadrži odanost gosta i poboljša kvaliteta poslovanja. Postoji deset koraka koje RHG navodi kao ključne za rješavanje pritužbi (Stojanov, 2020: 23 – 25): ne shvaćati pritužbu osobno, aktivno slušanje gosta i njegovih potreba, ispričati se gostu punim imenom, provjeriti s gostom da ste se dobro razumjeli, pokazati empatiju, preuzeti odgovornosti rješavanja problema, pružiti kompenzaciju ako je potrebna, obavijestiti o tome što će se napraviti i dati vremensko razdoblje, tražiti povratnu informaciju od gosta te na kraju, zahvaliti se gostu na pritužbi i otvorenosti.

Hoteli RHG drže do toga da su gosti i komunikacija s njima uvijek na prvom mjestu. Tako se odjel recepcije služi takozvanim „One Touch Service“ sustavom (OTS), čime su na raspolaganju gostima 24 sata dnevno. Sve što gost treba napraviti je pritisnuti jedan gumb i javit će im se zaposlenik. Postoje određene smjernice koje zaposlenici moraju proći, a sve su u skladu s Radissonovom filozofijom „Yes I Can!“ (Stojanov, 2020: 25). Neke od njih su: održavati pozitivnu impresiju, javiti se što prije, a ako se javite nakon trećeg zvonjenja ispričati se zbog čekanja, biti strpljiv, ne prekidati gosta i poslušati do kraja, obraćati se prezimenom i tako dalje (Stojanov, 2020: 25).

Posebno poglavlje bit će posvećeno komunikaciji na društvenim mrežama, s obzirom na to da Marriott International i RHG posjeduju sve kanale društvenih mreža i da se bitan dio njihovih eksternih komunikacija provodi upravo putem njih.

## **6. Kvalitativno istraživanje metodom dubinskog intervjua**

U svrhu ovog diplomskog rada provedeno je kvalitativno istraživanje metodom dubinskog intervjua. U ovom poglavlju slijedi prikaz i rasprava o rezultatima dobivenim metodom intervjua.

Metoda polustrukturiranog dubinskog intervjua korištena je u svrhu dobivanja boljeg uvida u korporativno komuniciranje hotelskih lanaca u Splitu.

### *6.1. Ciljevi istraživanja*

Glavni cilj istraživanja bio je istražiti kakva je korporativna (eksterna i interna) komunikacija odabranih hotela intervjuiranjem zaposlenika i rukovoditelja na području komunikacija.

Specifični ciljevi istraživanja bili su:

1. Analizirati načine na koje se provodi korporativna komunikacija.
2. Ispitati stavove i mišljenja zaposlenika o važnosti interne i eksterne komunikacije.
3. Analizirati eksternu komunikaciju hotela te uspješnost iste na tržištu.
4. Utvrditi ključne razlike između dobre i loše korporativne komunikacije.
5. Istražiti glavne značajke komunikacije velikih hotelskih lanaca.
6. Ispitati spremnosti velikih hotelskih lanaca za krizno komuniciranje.

### *6.2. Istraživačka pitanja*

Sukladno ciljevima istraživanja, postavljeno je nekoliko istraživačkih pitanja:

- Kakvi su stavovi zaposlenika o važnosti eksterne i interne komunikacije?
- U čemu je ključna razlika između dobre i loše korporativne komunikacije?
- Na koje se načine veliki hotelski lanci suočavaju i pripremaju za potencijalne krizne situacije?
- Koje su glavne značajke komunikacije velikih hotelskih lanaca?
- Na koje se načine provodi korporativna komunikacija?
- Koja su glavna obilježja eksterne komunikacije?



### 6.3. Metoda i uzorak

Kao što je već prethodno navedeno, izabrana je metoda polustrukturiranog dubinskog intervjua. Međutim, jedno od najvećih ograničenja ovog istraživanja je veličina dobivenog uzorka. Istraživanje je namijenjeno da se provede na tri zaposlenika i rukovoditelja iz svakog lanca hotela, dakle tri u hotelu Le Méridien Lav Split i tri u hotelu Radisson Blu Resort & Spa Split. Međutim, taj uzorak nije bio moguć iz nekoliko razloga. Za početak, najvažniji razlog je da su odjeli zaduženi za marketing u hotelima iznimno mali, te da čitavu komunikaciju vode dvije, do tri osobe. Nadalje, u hotelu Radisson Blu Resort & Spa Split splotom okolnosti trenutno radi samo jedna osoba, a za odnose s javnošću zadužena je jedna PR kompanija u Beču. Na kraju, u Le Méridien u ispitanima su dvije osobe, a u Radissonu jedna. Ipak, u svakom hotelu jedna od ispitanih osoba je glavna i nadređena u području vanjskih komunikacija, te su stoga iznimno stručni i involvirani u sveukupno korporativno komuniciranje.

Dakle, u hotelu Le Méridien Lav ispitanici su *marketing executive* (Sudionik 1 – S1) i *marketing manager* (Sudionik 2 – S2), a u hotelu Radisson *director of sales* (Sudionik 3 – S3).

### 6.4. Analiza provedenih intervjua

Intervjui su se provodili uživo, jedan na jedan, a intervju se sastojao od 30 pitanja podijeljenih u četiri skupine: korporativna komunikacija, eksterna komunikacija, interna komunikacija i krizno komuniciranje.

Svaka od navedenih skupina bit će prikazana u nastavku.

#### 6.4.1. Korporativna komunikacija

Za početak, od ispitanika se tražilo da svojim riječima definiraju pojam korporativne komunikacije i navedu temeljne funkcije koje ona pruža u kontekstu hotelske industrije. Svi ispitanici smatraju kako je riječ o kompleksnoj komunikaciji neophodnoj za uspješno poslovanje, koja se odnosi i na interne i eksterne javnosti, a u eksterne javnosti smatraju najbitnijim goste, poslovne partnere, dionike i slično. Osnovnim funkcijama smatraju marketing, informiranje i komunikaciju s gostima.

„(...) komunikaciju prema svojim zaposlenicima, nekakvu internu, komunikaciju prema vlasnicima hotela ili nekakvim dioničarima, ako to postoji, i generalno kao neku eksternu komunikaciju prema javnosti, potencijalnim klijentima i slično.“ (S1)

„(...) ako pričamo o komunikaciji koja se odnosi na internu komunikaciju, neophodna svim zaposlenicima. A ako pričamo o vanjskoj komunikaciji onda je neophodna njena prvenstvena funkcija, ili marketinška ili krizna ili informativna (...).“ (S3)

Sljedeći set pitanja odnosio se na utjecaj korporativnog komuniciranja na reputaciju i imidž, te na mogućnosti istog za rješavanje problema i poboljšavanje odnosa s gostima. Svi ispitanici slažu se kako valjana i pravovremena komunikacija pozitivno utječe na reputaciju, ali da greške u komunikaciji uzrokuju negativnu reputaciju. Svjesni su činjenice da način na koji komuniciraju potencijalne probleme, i s eksternim i internim javnostima, uvelike utječe na daljnji tijek razvoja problema. Osim toga, spominju i korporativnu komunikaciju kao važan element komuniciranja brend imidža, ali i važnost elemenata neverbalne komunikacije, kao što je uniforma zaposlenika za sveukupni dojam i prezentaciju u javnosti.

„(...) utječe na reputaciju tako da, da jednostavno stvara neku sliku o tebi kao, bilo kao poslodavcu kod kojeg, ne znam, zaposlenici ili novi ljudi žele doć, bilo kao poslovnom subjektu koji prodaje nekakve usluge ili proizvode ili pa, pa te čini manje ili više interesantnim za, za, za potencijalne klijente, kupce i tako dalje.“ (S2)

„(...) bilo koji problem, situacija unutar hotela, koja se, negativna situacija, koja se dogodila na način da je bila namjerna ili slučajna, može riješiti sa komunikacijom. (...) Mi smo u industriji komunikacije sa našim gostima, konstantne. Znači mi ne podajemo samo sobu, mi prodajemo jednu, jedan *experience* ... cjelokupni gdje je od trenutka kada nam se obrati gost prilikom amm, situacije kad radi rezervaciju, do toga kad dođe u prvi dodir sa nekim od osoblja na ulazu ili na recepciji, to je sve već određena komunikacija i način na koji mi prodajemo naš proizvod. Izgled recepcionera, njihov stav, ono što oni govore (...), svo naše osoblje, naši konobari ... I to je isto nešto što podiže cijenu, razinu i kvalitetu nekog hotela.“ (S3)

Na pitanje o tome kako uopće mjere je li njihova komunikacija uspješna odgovori su bili raznovrsni. Uglavnom, među najbitnijima smatraju recenzije (*reviews*) koje gosti ostavljaju nakon boravka. Što se tiče komunikacije na internetu tu spominju statistiku i analitiku

određenih društvenih mreža i web stranice. Ipak, najvažniji pokazatelj uspješnosti komunikacije oba hotela smatraju da je broj noćenja.

„Ako govorimo na primjer o, tražimo zaposlenike, onda možemo pratit koliko si prijava dobio, ako si, puštaš neke objave na društvenim mrežama, možeš gledati broj komentara, lajkova, *sheranje*, ali generalno kako te javnost gleda je vrlo teško opipljivo jer su to stvari koje ti zapravo možeš saznat ono tek s nekakvim vremenskim odmakom, kad prođe nekoliko godina i kad vidiš koliko si poželjan bio kao, kao hotel u koji ćeš doć, bilo kao poslodavac, tek ćeš tada to vidit, al teško je to ovako reć, ovo je bilo uspješno ili nije jer tek vrijeme može pokazati.“ (S1)

„(...) Ako radimo PR, koji nije opipljiv, onda gledamo prije svega, prije samog komuniciranja, kakve je platforma ili koji je časopis ukoliko naklada izlazi, kao imamo već u početku neku statistiku na koju se oslanjamo, a ako želimo imati neke opipljive rezultate od PR kampanja, onda se hoteli okreću amm, posebnim promocijama, to jest vežu određenu kampanju na posebnu ponudu koju su napravili za to oglašavanje. Na primjer, dajem oglas u Times sa reklamom hotela i kažem evo, samo za vas, obratite se, tu vam je dolje ili QR code ili link taj i taj, dođite na tu ili upišite posebno promotivni kod na našoj web stranici i dobit ćete 5, 10 posto. Po tom kodu jer naravno imamo i statistike od web stranice (...).“ (S3)

Nadalje, ispitanici su upitani o tome kako grade i održavaju svoj korporativni identitet marketinškim aktivnostima, te koliko uopće imaju slobode u komunikaciji, odnosno postoje li nekakve smjernice hotelskih lanaca i ako da, koliko ih se striktno moraju pridržavati. U hotelu Radisson postoje smjernice, počevši od vizualnog komuniciranja pa sve do ostalih oblika, gdje se moraju pridržavati određenih standarda i ne smiju odstupati. Ipak, ispitanik naglašava kako je većina hotela iz Radisson grupacije gradski ili *airport* hotel, te su tomu i prilagođeni standardi komuniciranja, a u Splitu se hotel nalazi uz more. Sukladno tomu, određenih odstupanja mora biti, koji ipak neće utjecati na brend imidž. U hotelu Le Méridien pravila i smjernice također postoje, ali nisu strogo definirane te hotel ima veću slobodu.

Što se tiče gradnje i održavanja korporativnog identiteta, neki ističu važnost plana koji se radi na početku godine u kojem se iz godine u godinu ponovno navodi sve što se želi komunicirati, odnosno sve tzv. *Unique Selling Points*. Također, navodi se i redovno komuniciranje i izvještavanje, ali i važnost odabira pravog kanala i vremena.

„(...) bilo koji od hotela bi trebao na početku godine za sljedeću godinu napraviti marketinški plan. U tom marketinškom planu se propisuje, prije svega tko smo, bez obzira što se radi iz godine u godinu, što smo, koji su naši USP-eovi, *Unique Selling Points*, (...) kome se obraćamo, ko su naši *targeted audiences*, koji su marketi na koje mi izlazimo, preko kojih kanala, na koji način, u kojem vremenskom

roku, prema tome se rade budžeti i tako dalje. (...) znači hotel gradi (...) identitet svakog dana sa svakim komuniciranjem.“ (S3)

Nadalje, postavlja se pitanje o karakteristikama korporativne komunikacije koje izdvajaju njihov hotel od drugih na tržištu. Sva tri ispitanika teško su odgovorila na ovo pitanje, smatrajući kako je vrlo teško dati objektivan i nepretenciozan odgovor na ovo pitanje. Ispitanici iz obaju hotela navode kako je glavno držati se plana u kojem su istaknute ključne poruke i imidž koji želite imati te sukladno tomu komunicirati.

„Dobro, ja bi se tu opet vratila na onu priču o tome kako želite da vas javnost, generalno na vas gleda kao brend, opet se vratila na nekakvu ideju da morate u startu imati jasno definirano kako želite se predstavljati javnosti, kako želite da vas javnost vidi i imati skoro pa kao nekakvog imaginarnog gosta za kojeg želite da bude vaš tipični gost, (...) zamišljate kao da se cilo vreme obraćate toj osobi tako da ta komunikacija ostane konzistentna.“ (S1)

#### 6.4.2. Eksterna komunikacija

Sljedeći set pitanja tiče se eksterne komunikacije. Za početak, postavljalo se pitanje o strategiji eksterne komunikacije i koje ključne poruke hoteli s njom žele prenijeti javnosti. Le Méridien Lav želi komunicirati da su luksuzni *resort* u kojem se ispunjava svaki zahtjev gosta. Također, naglašavaju kako oni nisu *party* hotel. S druge strane, hotel Radisson želi se prikazati kao urbani *resort* u blizini centra grada, ali ipak zbog blizine mora komunicirati i nekakve značajke odmarališnog *resorta*. Ono što su oba hotela navela je da se njihova eksterna komunikacija planira unaprijed i da ovisi o tipu gostiju i javnosti kojima se u određenom periodu obraćaju. Radisson dodatno specificira da se njihova eksterna komunikacija planira ovisno o ciljevima koji se postavljaju na početku godine u marketinškom planu.

„Strategija eksternih komunikacija hotela se propisuje marketinškim planom iz godine u godinu. I sad određujemo (...) kome se obraćamo, u kojem periodu, koja je naša ciljana publika, što je poruka, osnovna poruka, koju želimo prenijeti, kroz koje USP-ove ćemo se njima nametnuti i onda propisujemo kanale preko kojih ćemo to (...) i za svaki od tih segmenata se propisuju točno koraci, strategije, u kojem periodu, na koji način, sa kojim budžetom...“ (S3)

Na pitanje o tome kako hotel koristi društvene mreže kao sredstvo komunikacije i koje platforme preferira, Le Méridien navodi Instagram, Facebook, LinkedIn i X, ali naglašava se

da je to propisano od strane Marriott grupacije. U Radissonu se koristi Instagram, Facebook, LinkedIn, Youtube i Tik Tok.

„ (...) koristimo Facebook, Instagram, LinkedIn i bivši Twitter, odnosno sad X. To je nešto šta nam je zadano od strane Marriotta, kao platforme koje mi moramo koristiti. Premda na primjer od njih meni osobno najbeskorisnija se pokazala, se pokazao Twitter jer je nekako namijenjen da ti tu redovito daš nekakvu novost preneseš, a sad pitanje je koliko je široj javnosti zanimljive stvari koje se u nas događaju (...).“ (S1)

Što se tiče negativnih komentara i recenzija, koji potencijalno utječu na ugrozu reputacije, ispitanici iz obaju hotela smatraju kako je iznimno važno odgovoriti na sve – i pohvale i kritike. Kritikama se posvećuje posebna pažnja i nastoji se što brže reagirati i ispraviti problem. Oba hotela su stava da je gost uvijek u pravu, te u skladu s time postupaju. Naglašavaju da uvijek treba znati postaviti granicu jer postoje situacije kada hotel nije kriv, a gosti su nezadovoljni i znaju biti iznimno nepristojni. U tom slučaju smatraju kako se tome ne treba pridavati puno pažnje, ali treba zaustaviti moguću daljnju eskalaciju.

„Mi nastojimo u što kraćem roku odgovoriti na sve recenzije bilo pozitivne, negativne. (...) pokušamo biti neutralni koliko možemo, pokušamo se ispričati ako je stvarno greška nastala do nas, posebno ako imamo kakav negativan komentar di je gost baš izrazito nezadovoljan, to momentalno prenosimo voditelju tog odjela da porazgovara sa svojim timovima, a onda ponekad jednostavno trebate znati uspostaviti nekakvu zdravu granicu jer na ovoliki broj gostiju uvijek imate one koji su, a realno nezadovoljni bez razloga, koji samo žele ući u konflikt (...).“ (S1)

„(...) prije svega se treba utvrditi zašto je taj određeni gost uopće ostavio takav komentar, je li to netko tko je bio u hotelu i nešto se zaista loše dogodilo, nešto smo zeznuli i možemo to još uvijek ispraviti ili je to jednostavno zločesta osoba koja nema šta radit, onda se rješava na način da se prijavi Meti, Facebooku, Instagramu, kome već, mi brišemo taj komentar (...).“ (S3)

Korporativna društvena odgovornost, odnosno tzv. CSR (*Corporate Social Responsibility*) postaje sve važniji aspekt u kompanijama, a posebice u onim većim kao što su svjetski lanci hotela. Riječ je o tome da bi kompanije koje uspješno posluju trebali na neki način doprinosti zajednici. Nastavno na to, sljedeće pitanje odnosilo se na CSR. Konkretnije, od ispitanika se tražilo da pojašne kako integriraju korporativnu društvenu odgovornost u eksterne komunikacije i kako to utječe na percepciju hotela u javnosti. Ispitanici iz obaju hotela imali

su jednu značajnu sličnosti, a to je da takav oblik komunikacije ne komuniciraju uopće. Komuniciraju ga jedino među sobom, interno, a smatraju kako je CSR jako važan, te je bitnije djelovati nego se pohvaliti u javnosti. Tako da, ne grade svoj imidž na temelju toga jer smatraju kako onda dobro djelo ne staje. Spominju i kako će komunicirati ovako nešto u javnosti ako je potrebno pozvati javnosti na neki oblik sudjelovanja. Ispitanik iz hotela Radisson navodi kako su imaju i neke smjernice za društveno odgovorno poslovanje na razini RHG-e.

„(...) neke bitne stvari iskomuniciramo šta mislimo da je stvarno dobro tipa kad su neki pozivi za sudjelovanje to šta se tiče ove djece da ih se što više prijavi na besplatne škole, besplatne treninge i tako dalje, a nisam siguran da je to baš opet potrebno toliko komunicirat u smislu da se sad s tim nešto ljudi hvale jer (...) bitnije je to napraviti, nego se baš hvaliti.“ (S2)

„Na razini grupacije imamo takozvani *responsible business*, znači i to je nešto što, opet, na razini grupacije, ili čini grupacije ili propisuje određene radnje, projekte koje prenosi na hotele i onda hoteli nastavlja. (...) Radisson kao grupacija se odluči da će sudjelovati u toj humanitarnoj akciji. Obavijesti sve hotele u svojoj grupaciji da ćemo mi imati evo, ne znam, humanitarnu akciju na način da se na recepciji stavi određeni donacijski *box* ili ćemo od svakog gosta u određenom periodu donirati po jedan euro, bilo tko ko napravi rezervaciju toga ide donacija. (...) Mimo tih korporativnih stvari, mi imamo i našeg predstavnika *responsible businessa* koji onda na godišnjoj razini, opet, odrađuje određene akcije (...). To se ne komuniciramo. Bilo koja akcija koja je društveno korisna prije svega i ima neki učinak, ja osobno, možda to nije dobro, ja osobno ne volim isticanje humanitarnih aktivnosti. Globalne da, jer imaju neku širu poruku, lokalne akcije ne komuniciramo prema van. Pohvalimo se između sebe u hotelu kako smo si dobri.“ (S3)

#### 6.4.3. Krizna komunikacija

Sljedeći set pitanja odnosi se na kriznu komunikaciju, iznimno bitnu u slučaju krize. Veliki hotelski lanci najčešće imaju unaprijed osmišljeni protokol te su ispitanici sukladno tomu upitani postoji li u njihovom hotelu plan za krizno komuniciranje te ako imaju jesu li svi zaposlenici upoznati s istim, a ako nemaju što je razlog tome. Hotel Le Méridien Lav navodi kako je svaka situacija drugačija te zahtijeva posebno djelovanje, ali da postoji plan u slučaju krize, koji se najviše odnosi na podjelu zaduženja među zaposlenicima. Hotel Radisson ističe da imaju propisan plan od strane grupacije i tzv. krizni stožer unutar hotela. Na pitanje o edukaciji zaposlenika za kriznu komuniciranje, oba hotela odgovaraju kako postoji edukacija.

„(...) Imamo plan krizno komuniciranje koji je, amm, propisan od strane grupacije. (...) unutar firme je određena jedna osoba za krizno komuniciranje. (...) imamo krizni čak i stožer i unutar tog kriznog stožera jedina osoba smije komunicirati, mislim smije, da smije komunicirati prema vani u slučaju kriznih situacija.“ (S3)

„Edukaciju provodi odjel ljudskih resursa. Svatko ko se zaposli u ovom hotelu, prije nego šta uopće dođe na posao, ima nekakvu radionicu u trajanju od dva dana, vodi odjel ljudskih resursa, poanta je da se osoba upozna sa funkcioniranjem cijelog hotela, ko su nekakve glavne osobe kojima se trebaju obratiti, a i onda su cijeli niz primjera koji su se dešavali, koji se potencijalno mogu dogoditi, reakcije u kriznim situacijama, tako da ih se upozna na vrijeme što oni moraju napraviti.“ (S1)

#### 6.4.4. *Interna komunikacija*

Posljednji set pitanja ovog intervjua posvećen je internoj komunikaciji među zaposlenicima. Prvo pitanje dotiče se kanala interne komunikacije. Le Méridien navodi sastanke, fizičke kanala, poput oglasnih ploča, e-maila, usmenu verbalnu komunikaciju i interni kanal zvan LavBook. Radisson ističe usmenu verbalnu komunikaciju, e-mail, telefone, mobitele, Whatsapp grupe te interne platforme, a na pitanje o glavnim izazovima komunikacije sa zaposlenicima ispitanik ističe višak komunikacijskih kanala i manjak komunikacijskih vještina. Le Méridien kao glavne izazove spominje tzv. „gluhi telefon“, pretpostavke i pristup Internetu.

„Komunikacija polazi od osobe koja komunicira i sad, amm, ukoliko voditelj odjela nije dovoljno stručan u komuniciranju s drugim ljudima, ali je odličan u svom stručnom dijelu, dolazi do problema. (...) Tipični problem bi evo izdvojila taj da ljudi koji su na višim pozicijama i to ne govorim samo za naš hotel, jednostavno nemaju managerial skills, oni su menadžeri u smislu stručnosti, u svom određenom polju, ali onda se ne gleda na onaj drugi dio, u biti menadžment je prije svega upravljanje ljudima. Komunikacija sa svojim zaposlenicima i u biti ono što sad polako dolazimo je da ljudi zaista jesu najcijenjeni resurs bilo koje firme.“ (S3)

„(...) glavni problem je gluhi telefon jer ako nisu svi bili prisutni na sastanku onda krenu prenositi informacije jedan drugome, dovoljno je da se izostavi samo jedan detalj već sve dobije potpuno drugo značenje.“ (S1)

Za kraj, ispitanicima se postavlja pitanje kako bi upravljali komunikacijom između različitih sektora hotela kako bi osigurali koordinaciju i sinkronizaciju. Ispitanici iz hotela Le Méridien

smatraju kako je njihov odjel taj koji bi sa svim drugim odjelima trebao biti u komunikaciji i da su oni ti koji se nalaze „između“ u internoj komunikaciji. Spominju i da je ključ imati redovite sastanke, po mogućnosti na početku radnog dana, što oni u hotelu već prakticiraju; svako jutro voditelji odjela uputi svoj tim u sve što se događa u hotelu. U hotelu Radisson situacija je vrlo slična. Navodi se također sastanak voditelja odjela sa svojim timova, ali i sastanak svih voditelja s direktorima. Za razliku od Le Méridiena, smatra se kako je recepcija „srce“ hotela i da je to odjel koji, uz marketinški odjel, mora biti u komunikaciji sa svima.

„Pa ne znam ja mislim da ovaj sastanak što imamo svako jutro i također i izvještaj koji dežurni menadžer na kraju svoje smjene pošalje ako je bilo, bilo kakvih problema da svi budu upućeni u one najbitnije stvari koje se svakog od njih tiču za taj dan.“ (S1)

„U biti, recepcija je ta koja je srce hotela i koja mora dobiti apsolutno svaku informaciju od svih odjela (...), svaki odjel ponaosob bira određeni segment komunikacije sa onim drugim odjelom koji mu je više potreban. U smislu marketinga, marketing isto komunicira sa svim odjelima, ali više je usmjeren prema onome što mu treba, to jest onih USP-eva koje prodajemo gostima. Manje će imati komunikacije kao osoba iz marketinga ili iz prodaje sa tehničkom službom, nego s recimo spa centrom (...).“ (S3)

## **7. Zaključak**

Cilj ovoga rada bio je istražiti obilježja korporativne komunikacije odabranih hotelskih lanaca u Splitu (Marriott i Radisson grupe), te donijeti zaključak o njihovom korporativnom komuniciranju.

Korporativna komunikacija vrlo je kompleksan pojam, a može se definirati kao skup svih oblika komunikacije određene kompanije. Razlikujemo nekoliko vrsta: verbalnu, neverbalnu, formalnu, neformalnu, internu i eksternu. Verbalnu potom dijelimo na usmenu i pismenu, te sve prisutniji oblik verbalne – e-komunikaciju. Ona predstavlja najvažniji oblik komunikacije, posebice za poslovni svijet. Ipak, kao potpora verbalnoj, tu je i neverbalna komunikacija, sve važniji oblik komunikacije, koja uključuje sve – od gesta lica i pokreta tijela, do odjeće, prostora, parajezika i slično. Također, važna je za prvi dojam te tijekom ostatka verbalne komunikacije može ovisiti upravo o tom prvom dojmu ostvarenom putem neverbalne komunikacije. Nadalje, formalnu komunikaciju dijelimo na tri tipa ovisno o smjeru komuniciranja – vertikalna (prema gore i prema dolje), horizontalna/lateralna i dijagonalna. Svi tipovi formalne komunikacije prisutni su u svakoj organizaciji, posebice onim većima, kao što su hoteli i hotelski lanci.



Hotelska industrija predstavlja čitav niz usluga i roba, osim samog smještaja, koji doprinose čitavom iskustvu potrošača. To su hrana i piće, izleti, prijevozi, događaji i slično. Upravo zbog te svoje kompleksnosti, hotelska industrija najvažnija je grana turizma u Hrvatskoj i svijetu. Sukladno tomu, način na koji se predstavljaju svojim ciljanim javnostima iznimno je bitan za njihov imidž i sliku koju grade o svom, a na kraju i sveopće poslovanje i uspješnost. Oba hotelska lanca, zajedno sa svojim brendovima, ne bi uspjeli zadržati se na tržištu toliko niz godina da nisu toga svjesni da ne ulažu u svoje komunikacije. Teorijski dio ovoga rada predstavlja stup i potporu za provedeno kvalitativno istraživanje.

Rezultati istraživanja prikazuju blage razlike u korporativnoj komunikaciji velikih hotelskih lanaca Marriott International i Radisson Hotel Group. Odnosno, na postavljena pitanja ispitanici su odgovarali gotovo identično. Primjerice, korporativnu komunikaciju svi ispitanici smatraju jednako važnom i kompleksnom, te u njene osnovne funkcije ubrajaju marketing, informiranje i komunikaciju s gostima. Ispitanici su se usuglasili i na činjenicu da reputacija kompanije uvelike ovisi o tome kakva je komunikacija unutar iste. Oba hotela svjesna su toga da je u uslužnim djelatnostima „gost uvijek u pravu“, ali smatraju kako treba znati postaviti granicu i ograditi se u nekim situacijama. Međutim, zadovoljstvo gosta treba biti na prvom mjestu. Ono što iznenađuje u odgovorima je činjenica da oba velika hotela uopće ne komuniciraju aktivnosti koje provode u sklopu korporativne društvene odgovornosti, što je pohvalno jer se iz toga može zaključiti kako su razlozi obavljanja takvih aktivnosti iskreni. Slažu se i u tome da je važno provoditi edukaciju o kriznom komuniciranju te se odgovori poklapaju i u pitanjima o internoj komunikaciji – vrlo sličan je i obrazac ponašanja internih komunikacija u oba hotela. Na pitanje o tome koliko je važno slijediti smjernice hotelskog lanca prilikom komunikacije, stječe se dojam da je Radisson grupacija „stroža“, a da Marriott brendovi hotela imaju veću slobodu, iako pravila i dalje postoje. Također, jedna od možda i najvećih razlika je ta što ova dva ispitana hotela nemaju istu ciljanu publiku, te sukladno tomu prilagođavaju svoju eksternu komunikaciju.

Za sam kraj, možemo zaključiti kako je nažalost uzorak ispitanika u ovom istraživanju bio premalen za ikakve konkretnije rezultate. To je najveće ograničenje ove studije, ali ostavlja se prostor za napredak i daljnja istraživanja. Broj ispitanika u startu je planirano bio veći, ali jako mali broj ljudi u oba hotela radi na području marketinga, odnosa s javnošću i komunikacija općenito. To zasigurno ostavlja prostor za razmišljanje je li u tako velikim hotelskim lancima potrebno proširiti te odjele i zaposliti više stručnjaka. Možda bi se u tom konkretnom slučaju, komunikacija značajno razlikovala, a možda bi situacija onda bila potpuno drugačija – pravila

i smjernice hotelskih lanaca potencijalno bi bila stroža kako bi, tada veći broj zaposlenih ljudi, komunicirao usuglašeno. Sličnosti u odgovorima mogu se pripisati činjenici da oba hotela, iako komuniciraju za različiti tip potrošača, ipak komuniciraju za hotel u istom gradu, te zasigurno i to ima neki utjecaj. Osim toga, vjerujemo kako zaposlenici svih hotela, neovisno o tome je li riječ o velikim lancima ili malim obiteljskim hotelima, imaju iste obrasce ponašanja i „politike poslovanja“, stoga su i odgovori na pitanja više-manje jednaka, odnosno slična. Ipak, za ikakve dublje uvide o korporativno komuniciranje, trebalo bi ispitati stavove zaposlenika, ali i goste hotela. Nadalje, trebalo bi ispitati i stanje hotela na tržištu prilikom značajnijih komunikacijskih aktivnosti, kako bi se vidjelo koliki značaj komunikacija ima za sveopće poslovanje. Sve navedeno ostavlja prostor za daljnja istraživanja kako bi se dobio temeljitiji uvid u temu ovoga rada.

## 8. Popis korištene literature i izvora

- *A Hotel Brand for Every Type of Journey* (2024.) marriott.com, <https://www.marriott.com/marriott-brands/explore-our-brands.mi> (datum pristupa: 15. lipnja 2024.).
- *A Hotel Brand for Every Type of Journey* (2024.) marriott.com, <https://www.marriott.com/marriott-brands/explore-our-brands.mi> (datum pristupa: 10. lipnja 2024.).
- Argenti, P. A. (1998.) *Corporate communication*, Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Avelini Holjevac, I. (2002.) *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
- Balmer, J. M. T. i Gary, E. R. (2000.) „Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage“, *Industrial & Commercial Training*, sv. 32 (7): 256 – 262.
- Barjaktarović, D. (2013.) *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Beger, R., Gaertner, H. D. i Mathes, R. (1989.) *Unternehmenskommunikation, Grundlagen-Strategien-Instrumente*, Frankfurt: Dr. Th. Gabler Verlag.
- Berc Radišić, B. (2004) *Marketing u hotelijerstvu*, 2. izdanje, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji.
- Berc Radišić, B. (2002.) „Tržišno pozicioniranje hotelskih usluga“, *Tourism and hospitality management*, sv. 8 (1 – 2): 13 – 18.
- Blažević, I. (1994.) „Opatijska kronika“, *Zbornik radova okruglog stola, Stopedeseta obljetnica turizma u Italiji*, Opatija: Hotelijerski fakultet, 18.
- Bolfek, B., Milković, V. i Lukavac, M. (2017.) „Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom“, *Oeconomica Jadertina*, sv. 7 (1): 16 – 27.
- Broom, G. M. (2010.) *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate.
- Bruža, D. (2022.) „Utjecaj globalizacije na razvoj i poslovanje međunarodnog hotelskog menadžmenta“, *Acta Economica Et Turistica*, sv. 8 (2): 143 – 312.
- Buble, M. (2011.) *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P.
- Buljubašić, A. (2023.) „Verbalna komunikacija u poslovnom pregovaranju“, diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek.

- *Burnih i zanimljivih pola stoljeća splitskog Hotela Lav* (2021.) dalmatinskiportal.hr, [https://dalmatinskiportal.hr/turizam/burnih-i-zanimljivih-pola-stoljeca-splitskog-hotela-lav/113470#google\\_vignette](https://dalmatinskiportal.hr/turizam/burnih-i-zanimljivih-pola-stoljeca-splitskog-hotela-lav/113470#google_vignette) (datum objave: 24. listopada 2021.).
- Cerović, Z. (2003.) *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Cerović, Z. (2010.) *Hotelski menadžment*, 2. izdanje, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Cherry, C. (1967.) *Kommunikationsforschung – eine neue Wissenschaft*, 2. izdanje, Frankfurt: Frankfurt a. M.
- Crnjak, M. (2015.) „Splitski Le Meridien prodan češkom fondu“, poslovni.hr, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/splitski-le-meridien-prodan-ceskom-fondu-301868> (datum objave: 17. rujna 2015.).
- Čačić, K. (1995.) *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Čačić, K. (2013.) *Poslovanje hotelskih preduzeća*, 4. izdanje, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D. i Kesar, O. (2011.) *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Zagreb: Školska knjiga.
- Čevra, A. (2016.) „Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju“, diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Split.
- Ćorić, N. (2019.) *Korporativna komunikacija*, Zagreb, Sarajevo i Mostar: Synopsis.
- Davis, K. (1953.) *Management Communication and the Grapevine*, Boston: Harvard Business Review.
- De Meuse, K. P. i Erffmeyer, R. C. (1994.) „The Relative Importance of Verbal and Nonverbal Communication in a Sales Situation: An Exploratory Study“, *Journal of Marketing Management*, sv. 4 (1), 11 – 17.
- Dibb, S. i sur. (1995.) *Marketing*, Zagreb: Mate.
- Duraković, J. (2019.) *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*, 2. izdanje, Sarajevo: Fakultet političkih nauka.
- Fisher, R. i Shapiro, D. (2006.) *Beyond reason: Using emotions as you negotiate*, London: Penguin Books.
- Fox, R. (2006.) *Poslovna komunikacija*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- Frank, A. i Brownell, J. (1989.) *Organizational Communication and Behavior: Communicating to Improve Performance*, Orlando: Holt, Rinehart and Winston.

- Galičić, V. (2017) *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
- Glaesser, D. (2006.) *Crisis Management in the Tourism Industry*, 2. izdanje, London: Routledge.
- Golja, T. (2016.) *Menadžment u kulturi i turizmu*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
- Goodman, M. B. (2011.) „CCI Corporate Communication Practices and Trends Study 2011: United States – Final Report“, [http://www.corporatecomm.org/pdf/CCI\\_2011PracticesAndTrendsStudyFinalReport.pdf](http://www.corporatecomm.org/pdf/CCI_2011PracticesAndTrendsStudyFinalReport.pdf).
- Goodman, M. B. (2013.) „CCI Corporate Communication Practices and Trends Study 2013: United States – Final Report“, <http://www.corporatecomm.org/wp-content/uploads/2013/06/CCI-2013-Practices-Trends-Study-Final-Report-October-2013.pdf>.
- Goodman, M. B. (2017.) „CCI Corporate Communication Practices and Trends Study 2017: United States – Final Report“, <http://www.corporatecomm.org/wp-content/uploads/2013/06/Corporate-Communication-Practices-and-Trends-Study-2017-Executive-Summary-FINAL.pdf>.
- Gorgona, J. i Supić, A. (2007.) „Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju“, *Ekonomski misao praksa*, sv. 16 (1): 41 – 61.
- Grgić, D. (2008.) „Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća“, *Market-Tržište*, sv. 20 (2): 231 – 249.
- Grunig L., A., Grunig, J. E. i Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- *Intervju Maja Gudžulić HR Menadžer Hotel Marriott Beograd* (2017.) hotelmanager.rs, <https://community.hotelmanager.rs/intervju-maja-gudzulic-hr-menadzer-hotel-marriott-beograd/> (datum objave: 18. listopada 2017.).
- Jackson, P. (1987.) *Corporate Communication for Managers*, London: Pitman.
- Jugo, D. (2017.) *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb: Školska knjiga.
- Kafka, N. (2023.) „Korporativne komunikacije u javnom sektoru“, specijalistički diplomski stručni rad, Sveučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić.
- Kaniški, M. (2016.) „Međunarodni hotelski lanci u Republici Hrvatskoj“, završni rad, Sveučilište u Karlovcu, Karlovac.

- Kavelj, L. (2023.) „Uspješnost poslovanja međunarodne hotelske grupacije Marriott International“, završni rad, Sveučilište u Rijeci, Opatija.
- Kesić, T. (2003.) *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb: Opinio.
- Knežević, A. N. (2004.) *A što s maslinom?: pravila ponašanja i govor tijela*, Zagreb: Mozaik knjiga.
- Knowles, T. (1998.) *Hospitality Management: An Introduction*, 2. izdanje, Essex: Longman.
- Kokeza, A. (2016.) „Krizno upravljanje u hotelskim kompanija u Splitsko-dalmatinskoj županiji, Sveučilište u Splitu, Split.
- Kunczik, M. i Zipfel, A. (2006.) *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
- Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008.) *Poslovno komuniciranje*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Laškarin Ažić, M. (2018.) *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
- Lažeta, B. (2016.) „Regrutiranje i selekcija u Radisson Blu resortu, Split“, završni rad, Sveučilište u Splitu, Split.
- Levine, R. V. (2003.) *The Power of Persuasion: How we're Bought and Sold*, Hoboken: John Wiley & Sons.
- Marić, Z. (2018.) „Interna komunikacija kao upravljački alat za održivo poslovanje“, diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin.
- *Marriott Bonvoy Benefits* (2019.) marriott.com, <https://www.marriott.com/loyalty.mi> (datum pristupa: 10. ožujka 2019.).
- *Marriott International Inc. 2022 Annual report* (2023.) marriott.com, <https://marriott.gcs-web.com/static-files/c0fb865c-15b1-4166-9846-49b548da1ce4> (datum pristupa: 3. kolovoza 2023.).
- Medlik, S. (1980.) *The Business of Hotels*, London: Butterworth-Heinemann.
- Mihalić, I. (2021.) „Oblici interne i eksterne poslovne komunikacije na primjeru Podravke d.d.“, završni rad, Sveučilište Sjever, Koprivnica.
- Milas, Z. (2011.) *Uvod u korporativnu komunikaciju*, Zagreb: Novelti Millenium.
- Miljković, D. i Rijavec, M. (2002.) *Komuniciranje u organizaciji*, Zagreb: VERN.
- Miljković, D., Rijavec, M. i Milković Krečar, I. (2018) *Psihologija u turizmu*, Zagreb: IEP.

- Mrljak, I. (2020.) „Trendovi suvremenog hotelijerstva“, završni rad, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, Pula.
- Nedić, D. (2008.) *Poslovna komunikacija: korak po korak*, Kragujevac: Business Start-up centre.
- *Nezaboravno iskustvo u srcu Dalmacije* (2020.) lemeridiensplit.com, <https://www.lemeridiensplit.com/> (datum pristupa: 12. kolovoza 2020.).
- Osmanagić Bedenik, N. (2003.) *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga.
- *Our Company* (2024.) radissonhotels.com, <https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate/about-us/our-company> (datum pristupa: 17. lipnja 2024.).
- *Our Story of Innovation* (2024.) marriott.com, <https://www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi#> (datum pristupa: 10. lipnja 2024.).
- Pavić, A. (2016.) „Upravljanje marketingom u Radisson Blu resort Split hotelu“, završni rad, Sveučilište u Splitu, Split.
- Pažin, M. (2018.) „Upravljanje komunikacijama u poduzeću u Hrvatskoj pošti“, završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula.
- Peters, T. J. i Waterman, R. H. (1982.) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, New York: Harper & Row.
- Pezer, E. (2018.) „Regrutiranje i razvoj zaposlenika u hotelu Le Meridien Lav“, završni rad, Sveučilište u Splitu, Split.
- Pilar, L. (2018.) „Online promocija hotelskih lanaca u EU“, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula.
- Pivčević, S. (2006.) „Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela“, diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
- Pranjić, M. (2023.) „Poslovno komuniciranje u organizaciji“, završni rad, Sveučilište Sjever, Varaždin.
- *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli* (2016.) narodne-novine.nn.hr, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_56\\_1451.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html) (datum objave: 30. svibnja 2016.).
- Projović, I. i Kolev, D. (2017.) „Korporativna komunikacija u funkciji razvoja poslovanja“, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, sv. 7 (1): 71 – 92.
- Purnell, L. (2018.) „Cross cultural communication: Verbal and non-verbal communication, interpretation and translation“, u: Douglas, M., Pacquiao, D. i Purnell, I. (ur.), *Global*

*applications of culturally competent health care: Guidelines for practice*, New York: Springer, str. 131 – 142.

- Puškarić, N. (2022.) „Krizni menadžment u hotelijerstvu za vrijeme pandemije bolesti COVID-19“, završni rad, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac.
- Radić, I. (2022.) „Uloga ICT u hotelskoj industriji na primjeru hotelskog lanca Radisson“, završni rad, Sveučilište u Splitu, Split.
- *Radisson Blu Resort & Spa Split* (2024.) radissonhotels.com, <https://www.radissonhotels.com/hr-hr/hoteli/radisson-blu-resort-split-spa> (datum pristupa: 17. lipnja 2024).
- Radolović, V. (2019.) „Komunikacija u turizmu“, završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula.
- Radoslav, I. (2023.) „Brendiranje poslodavaca kao alat u izgradnji korporativne kulture – primjer informacijsko-tehnoloških kompanija u Hrvatskoj“, diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
- Renić, M. (2022.) „Upravljanje poslovnom komunikacijom u hotelu“, završni rad, Međimursko veleučilište u Čakovcu, Čakovec.
- Robbins, S. i Judge, M. (2009.) *Management and Organization Behavior*, 7. izdanje, New Jersey: Prentice Hall.
- Rouse, M. J. i Rouse, S. (2005.) *Poslovne komunikacije*, Zagreb: Masmedia.
- Scott, W. G. i Mitchell, T. R. (1976.) *Organization theory: A structural and behavioral analysis*, Homewood: Irwin.
- Sever, S. (2022.) „Analiza profitabilnosti hotelske industrije u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2016. do 2020. godine“, diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
- Stauss, B. i Hoffman, F. (2000.) „Using business television“, u: Varey, R. J. i Lewis, B. R. (ur.), *Internal Marketing: Directions for Management*, London: Routledge, str. 139 – 159.
- Stojanov, D. (2020.) „Uloga komunikacijskih vještina u ugostiteljstvu na primjeru hotel Radisson Blu, Split“, završni rad, Sveučilište u Splitu, Split.
- Svorcan, N. (2009.) *Međunarodni hotelski lanci*, Beograd: Visoka hotelijerska škola strukovnih studija.
- Šerić, N., Pepur, M. i Kalinić, S. (2011.) „Image Management in the Function of Target Brand Positioning Tourism“, u: Grbac, B. (ur.), *22nd CROMAR Congress Marketing Challenges in New Economy*, Rijeka: EF Rijeka, str. 810 – 830.



- Štajdogar Pajđen, O. (2018.) „Komunikacija je krvotok svake organizacije“, <https://poduzetnik.biz/arhiva/komunikacija-je-krvotok-svake-organizacije> (datum pristupa: 25. studenog 2018.).
- Štimac, K. (2020.) „Utjecaj neverbalne komunikacije na poslovni odnos“, završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek.
- Šunjić, E. (2016.) „Hotelski lanci i njihov gospodarski utjecaj na hrvatski turizam“, završni rad, Sveučilište u Splitu, Split.
- Švragulja, L. (2018.) „Analiza primjene marketinga na društvenim mrežama malih i srednjih hotela Splitsko-dalmatinske županije“, diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Split.
- Tandara, T. (2023.) „Promotivne aktivnosti u funkciji kreiranja prepoznatljivog imidža hotela“, diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Split.
- *The World in the Palm of Your Hand* (2019.) marriott.com, <https://mobile-app.marriott.com/en-us> (datum pristupa: 28. veljače 2019.).
- Theaker, A. (2002.) *The Public Relations Handbook*, London i New York: Routledge.
- Tkalec Verčić, A. (2015.) *Odnosi s javnošću*, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- Tomaš, I. (2019.) „Analiza percepcije komunikacijskih vještina u hotelskom poslovanju na odabranom primjeru“, završni rad, Sveučilište VERN, Zagreb.
- Tomašević, A. (2006) „Korporativna kultura – čimbenik uspješnoga hotelskog menadžmenta“, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Opatija.
- Tomić, Z. (2016.) *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, 2. izdanje, Zagreb i Sarajevo: Synopsis.
- Tomić, Z. (2008.) *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, Zagreb i Sarajevo: Synopsis.
- Tomić, Z., Radalj, M. i Jugo, D. (2020.) „Javna komunikacija“, *Hum: Časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, sv. 15 (23), 7 – 37.
- Turniški, R. (2020.) „Poslovna komunikacija u hotelskom poslovanju“, završni rad, Sveučilište s pravom javnosti Baltazar Zatrešić, Zatrešić.
- Van Riel, C. B. M. (1995.) *Principles of Corporate Communication*, London: Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. M. i Fombrun, C. J. (2007.) *Essentials of Corporate Communications*, London: Routledge.
- Vrtiprah, V. i Pavlić, I. (2005) *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.

- Vukonić, B. (2005.) *Povijest hrvatskog turizma*, Zagreb: Prometej.
- Weinberg, T. (2009.) *The New Community Rules: Marketing on the Social Web*, Sebastopol: O'Reilly Media.
- Yeshin, T. (1998.) *Integrated Marketing Communications*, London: Routledge.
- Zajec, N. (2018.) „Stilovi komuniciranje u organizaciji“, završni rad, Sveučilište Sjever, Koprivnica.
- Zebec, M. (2021.) „Znakovi neverbalne komunikacije u poslovanju“, završni rad, Sveučilište Sjever, Varaždin.
- Zerfass, A. (2007.) „Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement Grundlagen, Wertschoepfung, Integration“, u: Piwinger, M. i Zerfass, A. (ur.), *Handbuch Unternehmenkommunikation*, Frankfurt am Main: Gabler.

## **9. Prilog - Vodič za intervju**

### **UVOD**

1. Za početak, možete li nam se predstaviti?

## **KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA**

1. Kako biste definirali pojam „korporativna komunikacija“?
2. Koje su osnovne funkcije korporativne komunikacije u kontekstu hotelske industrije?
3. Kako korporativna komunikacija utječe na reputaciju te kako pristupate stvaranju i održavanju pozitivnog imidža hotela putem korporativne komunikacije?
4. Možete li navesti neki primjer situacije u kojoj je efikasna korporativna komunikacija doprinijela rješavanju problema ili poboljšala odnos s gostima?
5. Koje su osnovne etičke smjernice koje treba pratiti u korporativnoj komunikaciji hotela?
6. Koje alate, platforme i metrike preporučujete za praćenje i analizu efikasnosti korporativnih komunikacija hotela, uključujući i praćenje metrika radi procjene uspjeha kampanja?
7. Kako vaš hotel gradi i održava svoj korporativni identitet putem marketinških aktivnosti?
8. Koji su glavni kanali komunikacije koje koristite za uspostavu veza s korporativnim klijentima?
9. Koje ključne karakteristike vaše korporativne komunikacije izdvajaju vaš hotel od konkurencije te doprinose stvaranju jedinstvenog brenda i razlikovanju od drugih u industriji?
10. Kako vaš odjel marketinga surađuje s drugim odjelima unutar hotela kako bi se osigurala dosljednost korporativne komunikacije?

## **EKSTERNA KOMUNIKACIJA**

1. Kako definirate vašu strategiju eksternih komunikacija hotela i koje su ključne poruke koje želite prenijeti javnosti?
2. Koje su ključni dionici u korporativnoj komunikaciji hotela i kako biste prilagodili svoje poruke za svaku od njih?
3. Kako vaš hotel koristi društvene medije kao sredstvo komunikacije s vanjskim svijetom? Koje platforme preferirate i zašto? Objasnite.

4. Kako upravljate odnosima s medijima i novinarima kako biste osigurali pozitivno izvještavanje o hotelu?
5. Koje mjere poduzimate kada se suočite s potencijalnom ugrozom reputacije zbog negativnih komentara korisnika društvenih mreža od kojih su neki možda bivši gosti/nezadovoljni korisnici ili jednostavno korisnici s namjerom da pokrenu toksičnu komunikaciju koja Vam šteti?
6. Kako integrirate korporativnu društvenu odgovornost (CSR) u vaše eksterne komunikacije i kako to utječe na percepciju vašeg hotela? Molimo Vas da objasnite na primjeru.
7. Kako surađujete s lokalnom zajednicom kako biste poboljšali sliku hotela i ostvarili održivu suradnju?
8. Kako pristupate kreiranju marketinških kampanja koje privlače pozornost javnosti i potiču rezervacije? Vodite li se održivim razvojem pri kreiranju?
9. Kako se prilagođavate trendovima i promjenama u industriji turizma kako biste ostali relevantni u eksternim komunikacijama?

## **KRIZNA KOMUNIKACIJA**

1. Imate li plan za krizno komuniciranje? Ukoliko imate možete li nam otkriti koliko dugo ga imate i jesu li svi zaposlenici upoznati s istim? Ukoliko nemate možete li nam reći što je razlog tome.
2. U slučaju krizne situacije, koje biste korake poduzeli zajedno s lokalnim vlastima i drugim relevantnim dionicima kako biste smirili javnosti i očuvali povjerenje gostiju? Jeste li ikada imali takvu situaciju i kako ste reagirali?
3. Imate li planove edukacije zaposlenika o planovima za kriznu komunikaciju i njihovoj ulozi u brzom odgovoru u hitnim situacijama? Tko provodi edukaciju – Vi unutar organizacije ili angažirate vanjske dionike?
4. Simulacije kriznih situacija i stanja vrlo su često korisna preventivna mjera za jačanje kompetencija zaposlenika u kriznim uvjetima. Koristite li Vi takve modele učenja i edukacije?
5. Koliko često evaluirate planove za kriznu komunikaciju? Koliko vam je korisna evaluacija istih?

## **INTERNA KOMUNIKACIJA**

1. Koji sve kanali interne komunikacije postoje u vašem hotelu? Možete li nam ih navesti?
2. Jeste li ikada svjedočili konfliktima unutar tima? Ukoliko jeste, možete li nam opisati što se poduzimalo da se konflikt riješi? Ukoliko niste, možete li nam reći kako biste reagirali na pojavu konflikta među članovima tima?
3. Što predlažete kao mjeru poboljšanja kvalitete interne komunikacije?
4. Koji su glavni izazovi u komunikaciji s zaposlenicima? Možete li identificirati tipične probleme u internoj komunikaciji?
5. Kako biste upravljali komunikacijom između različitih sektora unutar hotela kako biste osigurali koordinaciju i sinkronizaciju?