

# Komunikacija u turizmu

---

**Radolović, Vedran**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:285400>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za interdisciplinarne, talijanske  
i kulturološke studije

VEDRAN RADOLOVIĆ

**Komunikacija u turizmu**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za interdisciplinarne, talijanske  
i kulturološke studije

## **Komunikacija u turizmu**

Završni rad

VEDRAN RADOLOVIĆ

JMBAG: 0233001877, izvanredni student

Studijski smjer : Kultura i turizam , preddiplomski studij

Predmet : Menadžment u kulturi i turizmu

Mentor : izv. prof. dr. sc. Tea Golja

Pula, travanj 2019.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Vedran Radolović, kandidat za prvostupnika kulture i turizma, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 4.4.2019.

## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Vedran Radolović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrila u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Komunikacija u turizmu, koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrila u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 4.4.2019

Potpis

---

## SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. POJAM I OBLICI KOMUNIKACIJE .....	2
1.1. Verbalna komunikacija .....	3
1.1.1. Usmena komunikacija .....	3
1.1.2. Pisana komunikacija .....	4
1.2. Neverbalna komunikacija .....	6
1.3. Formalno komuniciranje .....	8
1.4. Neformalna komunikacija .....	11
1.5. Problemi u komunikaciji .....	12
2. VAŽNOST UKLJUČIVANJA INTERESNIH DIONIKA U KOMUNIKACIJU .....	14
2.1. Interna komunikacija .....	14
2.1.1. Funkcije interne komunikacije .....	15
2.1.3. Važnost interne komunikacije .....	16
2.1.4. Prednosti kvalitetne interne komunikacije .....	17
2.2. Eksterna komunikacija .....	18
2.2.1. Sustavno slušanje .....	19
2.2.2. Pritužbe .....	19
2.2.3. Pamćenje imena gostiju i radna odjeća zaposlenika .....	21
2.2.4. Komunikacija na turističkim sajmovima .....	22
2.2.5. Komunikacija mobilnim aplikacijama .....	24
3. UKLJUČIVANJE INTERESNIH DIONIKA U KOMUNIKACIJU NA PRIMJERU HRVATSKE TURISTIČKE ZAJEDNICE .....	25
3.1. Interna komunikacija i uključivanje internih dionika u komunikaciju .....	26
3.1.1. Potpore internim dionicima .....	27
3.1.2. Edukacija internih dionika .....	28
3.2. Komunikacija sa eksternim dionicima .....	30
3.2.1. Podrška iznajmljivačima .....	31
3.2.2. Komunikacija kroz turističke sajmove .....	31
3.2.3. Okupljanje inozemnih predstavnika pod nazivima „Buy Croatia“ i „Sell Croatia“ .....	32
3.2.4. Nagrađivanje eksternih dionika .....	34
3.2.5. Brošure i promotivni video spotovi kao pisani i audio-mediji komuniciranja .....	36
3.2.6. „Zlatna Penkala“ – nagrade i priznanja inozemnim novinarima i blogerima .....	39

4. UKLJUČIVANJE INTERESNIH DIONIKA U KOMUNIKACIJU NA PRIMJERU MULTINACIONALNE KOMPANIJE MARRIOTT INTERNATIONAL .....	40
4.1. Interna komunikacija i uključivanje internih dionika u komunikaciju.....	41
4.1.1. Edukacija i razvoj zaposlenika.....	42
4.1.2. Interni transferi zaposlenika.....	43
4.1.3. Godišnja okupljanja zaposlenika .....	43
4.1.4. Radna atmosfera.....	44
4.1.5. Motivacija i nagrađivanje zaposlenika.....	45
4.2. Eksterna komunikacija .....	47
4.2.1. Gosti ocjenjuju zaposlenike i uslugu .....	48
4.2.2. Program lojalnosti korisnika usluge.....	49
4.2.3. Komunikacija sa gostima putem mobilnih aplikacija.....	50
ZAKLJUČAK .....	51
POPIS LITERATURE .....	52
SAŽETAK.....	55
SUMMARY .....	56

## UVOD

Tema ovog završnog rada tiče se primjeni komunikacije u turizmu. Komunikacija je neophodna u svakodnevnom životu, a nezamislivo je da se djelatnost turizma obavlja bez komuniciranja. U svom svakodnevnom poslovanju, organizacije u turizmu redovno komuniciraju sa svojim korisnicima usluge ali i sa svojim zaposlenicima. Stoga, važno je da postoji kvalitetna komunikacija u organizaciji. Komunikacija je vještina koju svaki menadžer mora razvijati i konstantno unaprjeđivati, a isto vrijedi i za djelatnike koji rade u turizmu, osobito za one koji su u direktnom dodiru sa korisnicima usluge. Organizacija u turizmu, treba kontinuirano i neprekidno komunicirati sa svojim korisnicima usluga, ukoliko želi razvijati kvalitetan odnos sa svojim tržištem, osigurati kvalitetu pružanja usluga, odnosno doživljaja i biti dugoročno uspješna na tržištu.

U prvom poglavlju obradit ćemo i analizirat pojam i oblike komunikacije, a u drugom poglavlju pojasnit ćemo i argumentirat važnost uključivanja interesnih dionika u komunikaciju. U trećem poglavlju analizirat ćemo i ispitat komunikaciju na primjeru Hrvatske turističke zajednice, a u četvrtom poglavlju na primjeru kompanije iz privatnog sektora – hotele Marriott International.

Cilj ovoga rada je istražiti važnost komunikacije u turizmu, njenu primjenu, istražiti i argumentirati važnost uključivanja svojih interesnih dionika u komunikaciju – interne i eksterne dionike, te argumentirati neophodnost kvalitetne komunikacije u obavljanju djelatnosti turizma.

Metodologija istraživanja temelji se na čitanju stručne i znanstvene literature i donošenja zaključaka, metodi analize, čitanjem medijskih članaka, pregledavanjem i analizom službenih video zapisa, te analizom i obradom podataka dostupnih na službenim stranicama organizacija koje se obrađuje i analizira.



# 1. POJAM I OBLICI KOMUNIKACIJE

U ovom poglavlju obradit ćemo i objasniti pojam komunikacije, njezinu važnost u organizacijama, te pojasniti oblike komunikacije : verbalna i neverbalna komunikacija, formalno i neformalno komuniciranje, te probleme, odnosno smetnje u komunikaciji .

Komunikacija u najširem smislu predstavlja razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena je društvenoj prirodi situacije (Golja, 2016, str. 306). Za poslovne organizacije kvalitetno komuniciranje je vrlo važno : njome omogućava koordinaciju aktivnosti, podjelu zadataka, dobru klimu, motivaciju zaposlenika i sl. , no isto tako, nekvalitetnom komunikacijom ili nedostatkom komunikacije nastaju problemi poput : nezadovoljstvo zaposlenika, loša reputacija, loša koordinacija aktivnosti, slaba prodaja proizvoda.

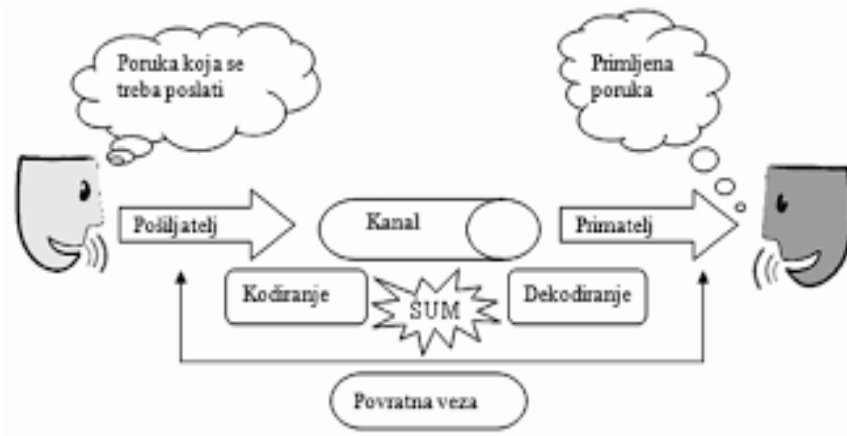
U komunikaciji često poslana i primljena poruka nema isto značenje za pošiljatelja i primatelja poruke. U komunikaciji su uvijek prisutne dvije poruke : ona koja je poslana i ona koju je druga osoba primila. Kako bi se navedeni problem izbjegao, organizacija koristi ili bi trebala koristiti poruke koje su jasne, konkretne i imaju sustav povratne veze, provjeriti poruku kakva je došla do pošiljatelja, aktivno slušati , znati podnijeti i odgovoriti na kritiku i sl.

Komunikacijski proces je postupak naizmjeničnog prijenosa značenja između partnera u komunikaciji (Milas, 2011, str. 16). Komunikacijski proces čine pošiljatelj poruke, primatelj poruke i medij. Pošiljatelj poruke u poslovnoj organizaciji je organizacija (npr. hotel ), međutim može biti i pojedinac jer se često preko pojedinca artikuliraju stavovi, potrebe i htijenja organizacije. Primatelj poruke je prisutan u procesu komunikacije od samog početka dekodiranja poruke. Medij je način ili sredstvo kojim je poruka poslana. Uobičajeni mediji poslovne komunikacije su razgovor licem u lice, telefonski razgovor, e-pošta, dopisi, računalni ispisi.

Svaki medij ima svoje prednosti i nedostatke i svaki medij posjeduje određen informacijski naboj. Medij s najvećim informacijskim nabojem je razgovor „licem u lice“, povratna informacija je trenutna, a komunikacija se odvija i vizualnim i slušnim kanalom. Najmanji informacijski naboj imaju formalni numerički mediji gdje je povratna informacija vrlo spora.

Na sljedećem prikazu pojašnjen je proces komunikacije:

Slika 1. Prikaz komunikacijskog procesa



Izvor : Jurković, 2012 , Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, str.391.

## 1.1. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija može biti pisana ili usmena komunikacija. Pisani i usmeni mediji imaju svojih prednosti i nedostataka, stoga se u komuniciranju koriste kombinirano kako bi se minimalizirali nedostaci i kako bi primalac dobio poruku u istom značenju kao i za pošiljalca poruke.

### 1.1.1. Usmena komunikacija

Usmena komunikacija važan je oblik komunikacije u poslovnom svijetu, a odnosi se na razgovore u kojima je riječ glavni kod komunikacije (Golja ,2016, str. 311). Najčešći mediji koji se koriste u usmenoj komunikaciji u organizacijama jesu razgovori licem u lice, sastanci, telefon, a najčešće su to diskusije, podjela zadataka, telefoniranje, sastanci i sl.

Usmena komunikacija ima mnogo prednosti nad ostalim oblicima komunikacije, a najvažnija prednost je ta da ljudi putem razgovora, pitanja i odgovora odmah primaju povratnu informaciju i mogu procijeniti da li poruka ima isti značaj za sugovornike, odnosno, slušatelji imaju mogućnost provjere jesu li razumjeli poruku. Kod usmene komunikacije sugovornici se mogu usredotočiti na izraz lica ili govor tijela (npr. Razgovor licem u lice ili sastanak), te na taj način procijeniti kako je poruka poslana, primljena i kako su sugovornici prihvatili poruku. Na primjer, sugovornik koji ima prekrižene ruke zauzeo je obrambeni stav, sugovornik koji se lagano odmiče od sugovornika pokazuje nezainteresiranost za razgovor koji se vodi.

Ljudi često ne razmišljaju o poruci prije nego je pošalju, izgovaraju više nego što bi htjeli ili trebali, pa možemo reći kako usmena komunikacija ima i svojih nedostataka. Isto tako, govori li se previše tiho, sugovornici neće čuti ili razumjeti poruku, u telefonskim razgovorima česti su šumovi i prekidi veze. Pošiljatelj poruke može izostaviti neki važan detalj, a primatelj može zaboraviti ili namjerno zanemariti dio poruke.

Usmeni poslovni razgovori zahtijevaju vježbu, upravo zbog gore navedenih činjenica, te ponekad zahtjeva planirani i strateški pristup kako se ne bi dogovorilo da se neadekvatno odgovori na pitanje iz razloga što nema vremena za smisliti adekvatni odgovor.

### **1.1.2. Pisana komunikacija**

Pisana komunikacija preferira se u poslovnoj komunikaciji jer je „opipljiva“ i može se provjeriti pa ostaje kao trag komunikacijskog procesa ( Golja ,2016, str. 311. ). Najčešći kanali u pisanoj komunikaciji su e-pošta, pisma, upute, pravilnici, web stranice, interni časopisi, brošure, newsletteri, oglasne ploče, a u pisanoj komunikaciji osim riječi mogu se upotrebljavati i simboli. Pisana komunikacija je razvijena u velikim poslovnim organizacijama koje imaju složenu organizacijsku strukturu.

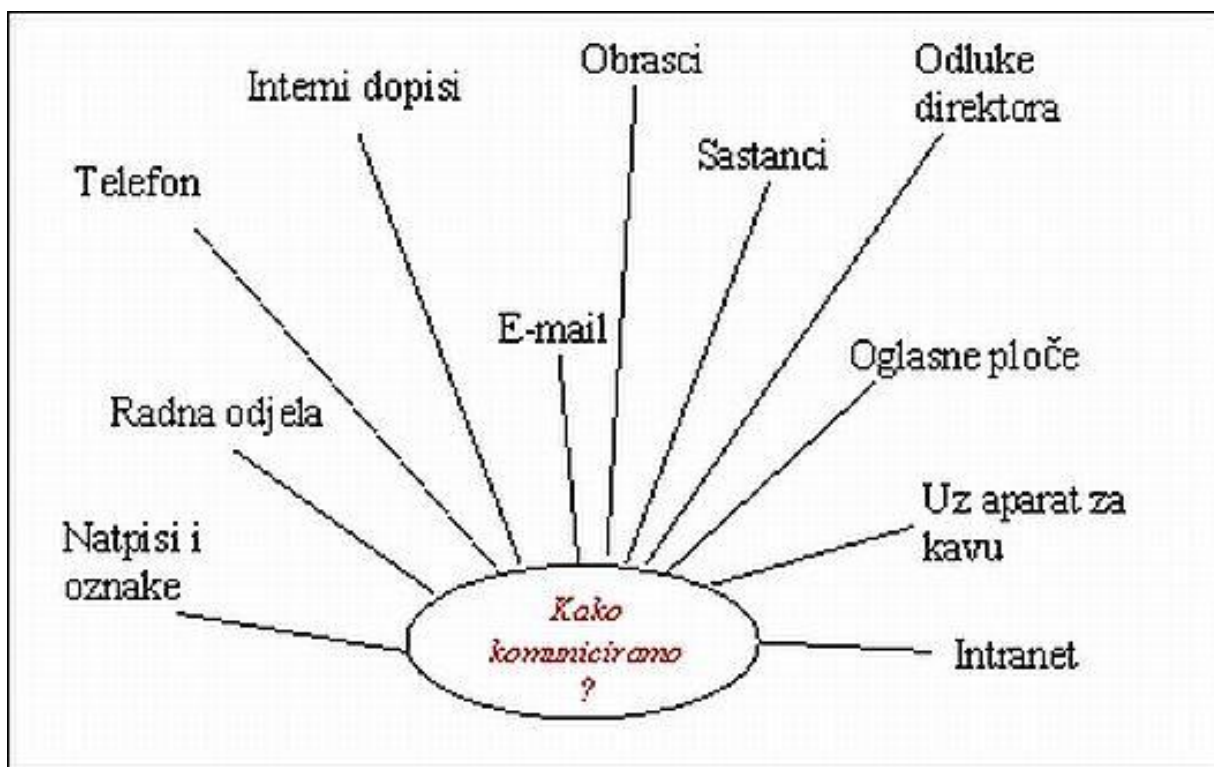
Prednosti pisane nad usmenom komunikacijom su te što ljudi više razmišljaju o tome što piše nego o tome što govore, a nerijetko i provjeravaju napisano. Pošiljatelj poruke prikuplja i obrađuje informacije, zatim piše poruku, ispravlja tekst dok ne bude u potpunosti zadovoljan sa napisanim, a zatim šalje poruku primatelju koji ima više vremena za proučavanje teksta, a

napisani tekst može pročitati i više puta ukoliko je to potrebno. U pisanim porukama mnogo je lakše naglasiti važne detalje, a primatelj ih neće izostaviti ili ih namjerno zanemariti.

Kod pisane komunikacije potrebno je više vremena za primanje povratne informacije, te pisana komunikacija zahtjeva puno više vremena u odnosu na usmenu komunikaciju. To su najveći nedostaci pisane komunikacije. Kod na primjer, slanja e-pošte može proći nekoliko minuta da primatelj primi poruku, pročita i odgovori na istu ili može proći nekoliko dana za taj isti proces. Kroz pisanu komunikaciju ne može se vidjeti izraz lica ili govor tijela sugovornika.

Na sljedećem prikazu možemo vidjeti kako se komunicira u poslovnim organizacijama:

Slika 2. Kako komuniciramo u organizaciji



Izvor: Štajdohar Halden, 2009, <https://poduzetnik.com.hr/rubrike/abc-kvalitete/item/474-komunikacija-je-krvotok-svake-organizacije.html>, pristupljeno 28.11.2018.

## 1.2. Neverbalna komunikacija

Primateelj poruke obraća više pozornosti neverbalnoj nego verbalnoj komunikaciji. Neverbalni oblik komuniciranja događa se namjerno ili nenamjerno, te ima značajan utjecaj na verbalnu komunikaciju koju može učvrstiti ako je usklađena ili ju oslabiti ako neverbalna komunikacija nije usklađena s verbalnom komunikacijom. U poslovnom komuniciranju neverbalna komunikacija je iznimno važna i potrebno joj je obratiti posebnu pozornost čime se povećava sposobnost uspješnog komuniciranja.

Kada gledamo i slušamo sugovornika primjećujemo njegov govor tijela, stil odijevanja, visinu i ton glasa, izraze lica, a nakon slušanja govornika prije ćemo zapamtiti njegov izgled i govor tijela nego njegovu poruku.

Različite komponente neverbalnih kodova grupiramo u nekoliko kategorija ( Rouse,2005, str.48.) :

- **Parajezik** – Glasovi (osim riječi) i pauze u govoru. To mogu biti visina, volumen (glasno ili tiho), tvrdoća, intenzitet, odnosno sve što podrazumijevamo pod tonom glasa. Komponente parajezika su i tihe pauze, mucanje, zapinjanje u govoru i upadice poput „hmm“. Parajezik može odavati sumnju, osjećaje, neodlučnost i nesigurnost.
- **Izrazi lica** – Različiti pokreti lica kao što su podizanje obrva, zatvorene ili poluzatvorene oči, položaj usta, širenje nosnica ili određene načine kojima ljudi često nesvjesno pomiču mišiće lica uključujući potpuno opušten izraz. Značenje se prenosi izrazom lica. Licem se izražava sedam temeljnih osjećaja : sreća, iznenađenje, strah, tuga, srdžba, gađenje, prezir i zanimanje. Uz odgovarajući izraz lica i govor tijela podupire se prikazani osjećaj da bi se u njega zaista i povjerovalo.
- **Govor tijela** – Obuhvaća mnoge različite signale. Pokreti tijela ili položaji govore više nego izrazi lica pa ih je teže čitati. Posebno bogati značajem su pokreti rukama, kada njima naglašavamo nešto rečeno. Govor tijela treba se oprezno interpretirati jer mnoge geste imaju različito značenje u različitim kulturama, primjerice, podignut palac u SAD-u znači „u redu“, dok se u nekim istočnoeuropskim zemljama može shvatiti nepristojnim i uvredljivim.

- **Pogled-** Primjerice, gledanje sugovornika u oči. U nekim društvima pogled također može stvarati probleme, primjerice, previše izravno ili predugo gledanje sugovornika u oči može se uvjerljivo shvatiti, osobito ukoliko se radi o sugovornicima različitog spola. Međutim, u nekim situacijama gledanje sugovornika u oči može biti prednost, primjerice tijekom usmenih prezentacija i intervjuja ili kada se želi privući pozornost nekome u zapadnoeuropskim zemljama.

Najčešći primjeri neverbalne komunikacije i njihova tumačenja (Golja, 2016, str. 313.) :

- Žustar, odlučan hod – samouvjerenost i čvrstina
- Ruke prekrižene na grudima – odbrambeni stav i nespremnost za komunikaciju
- Stajanje uz ruke spuštene ravno niz bokove – spremnost na razgovor
- Sjedenje, prekrižene noge uz blago klaćenje- dosađivanje
- Sjedenje s razdvojenim nogama- otvorenost, opuštenost
- Blago dodirivanje vrha nosa – sumnja, laganje
- Pokrivanje usta- prikriivanje neiskrenosti, a ako to radi dok sugovornik govori, znači da osoba ne vjeruje u iskrenost onoga što čuje
- Oslanjanje glave o dlan – dosada
- Trljanje ruku – iščekivanje
- Otvoreni dlanovi- iskrenost, otvorenost, nevinost
- Lupkanje prstima – nestrpljivost
- Kimanje glavom – zainteresiranost
- Isturivanje brade – donošenje odluke
- Gledanje u pod – nepovjerenje
- Grickanje noktiju- nervoza, nesigurnost
- Povlačenje uha- neodlučnost, nesvjesno ne želi čuti ono što mu se servira

Istraživanja pokazuju da izgovorene riječi imaju utjecaj 10 %, na ton glasa odnosi se 40 %, a čak 50 % odnosi se na izraz lica i ostale aspekte govora tijela. Može se zaključiti da je utjecaj neverbalnih elemenata toliko jak, da kada su ton glasa ili govor tijela u suprotnosti sa izgovorenim riječima, primatelj će vjerovati u poruku koju odašilju neverbalni znakovi, a ne izgovorene riječi. Primjerice, ukoliko poslovođa pohvali svog radnika, a pritom je ljut i namršten ili govori ljutim glasom, radnik mu neće vjerovati.

### 1.3. Formalno komuniciranje

Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment, jer je ona nužna za obavljanje poslova (Fox,2006, str. 41.). Struktura formalne komunikacije usklađena je sa strukturom poslovne organizacije. Osnovna je zadaća menadžmenta efikasna formalna komunikacija kroz čitavu organizaciju, što znači neprekidan tijek komunikacije svim formalnim kanalima.

Formalna komunikacija realizira se u 3 kanala :

- Vertikalnom,
- Horizontalnom i
- Dijagonalnom

**Vertikalna komunikacija** predstavlja formalnu liniju komuniciranja, a odnosi se na komuniciranje između različitih razina organizacije (Golja, 2016, str. 317.):

- **Komuniciranje odozdo prema gore** : proces u kojem podređeni prenose informacije nadređenima, a imaju zadatak da se uključe u planiranje, odlučivanje, nadgledanje procesa. Potiču se podređeni da s nadređenima dijele svoje osjećaje, ideje i probleme čime se stvara klima zajedništva. Tipična sredstva ovakve komunikacije su : sustav sugestija, procedure molbi i žalbi, konzultativni sastanci, zajedničko postavljanje ciljeva i dr. Problemi su najčešće previše informacija, prenošenje onih informacija „koje nadređeni želi čuti“ , prenošenje samo informacija i sl.
- **Komuniciranje odozgo prema dolje** : proces u kojem nadređeni prenose poruke podređenima na nižim organizacijskim jedinicama. Radi se o formalnom tijeku informiranja, kao što su opisi poslova, sustav povratne informacije, memorandumi itd. U ovom prijenosu poruka postoje tri osnovna problema koja se mogu javiti : informacijsko preopterećenje, nedostatak otvorenosti, filtriranje informacija.

**Horizontalna komunikacija** predstavlja tijek informacija između grupe ili pojedinaca na istoj organizacijskoj razini u poduzeću. Horizontalna komunikacija često ne slijedi hijerarhiju organizacije, a spoznaja o potencijalima horizontalne komunikacije navodi menadžere da je potiču. Posebno je važna jer osigurava emocionalnu potporu i razumijevanje zaposlenika. Velik dio horizontalne komunikacije odvija se kroz sastanke, neposredne razgovore, interno dopisivanje i izvješća.

Osnovna svrha ovih putova komuniciranja (Golja, 2016, str. 319) :

- Koordiniranje i integriranje međuzavisnih organizacijskih jedinica,
- Pomoć u rješavanju zajedničkih problema dviju ili više organizacijskih jedinica i
- Povezivanje projektnih grupa u matričnoj organizaciji kako bi se donosile efikasne odluke

**Dijagonalna komunikacija** –komunikacija između pojedinaca ili grupa na različitim organizacijskim razinama. Koristi se prvenstveno u slučajevima potrebe za hitnim komuniciranjem ili u posebnim slučajevima, kao što su projektni zadaci, unaprjeđenje organizacije i sl.

Najčešće se sve komunikacijske mreže u formalnom komuniciranju grupiraju u pet tipova (Paulišić, 2016, str. 319.) :

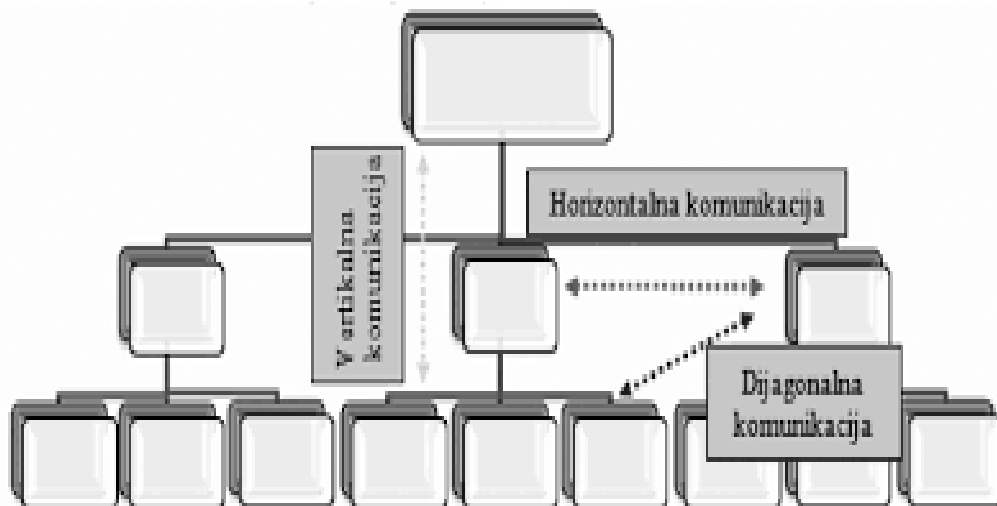
- **Zvezdasta struktura** – vođa je centralna osoba koja prima i daje sve informacije svakom članu grupe pojedinačno, a naziva se i centralni oblik komuniciranja.
- **Y-struktura**- vođa je i dalje centralna osoba, ali ne u potpunosti, već je jedan član grupe povezan posredno
- **Lančana struktura** – neposredni je tijek informacija između susjednih članova grupe, iako osobe na kraju lanca uzajamno djeluju jedna na drugu.



- **Kružna struktura** – zatvoreni lanac u kojemu informacije teku od jednog do drugog člana grupe
- **Puna struktura** – komunikacijska mreža zatvorenog tipa protoka informacija, ali s tim da informacije ne teku samo od člana do člana već između svih članova grupe.

Na sljedećem prikazu možemo vidjeti protok komunikacije u organizaciji :

Slika 3. Protok komunikacije u organizaciji



Izvor: Jurković, 2012, Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije str. 392.

Ključnu ulogu u formalnoj komunikaciji ima menadžment, organizacije kontinuirano unaprjeđuju svoju formalnu komunikaciju, a sve veću pažnju usmjerava se na pristup integralnog komuniciranja koja uključuje sve dionike organizacije.

## 1.4. Neformalna komunikacija

Neformalna komunikacija je sekundarna komunikacija u organizaciji i ne slijedi unaprijed određenu liniju. Neformalne mreže komuniciranja mogu biti skupine prijatelja ili kolega unutar odjela ili unutar čitave organizacije. Neformalnom komunikacijom upotpunjuju se praznine koje nastaju zbog formalnih struktura, a javljaju se kao odgovor na situacije koje su važne ili situacije gdje postoji dvosmislenost.

Istraživanja su identificirala 4 osnovna tipa neformalnih komunikacija (Golja, 2016, str. 320) :

- **Jednostruki lanac**- svaki član komunicira s drugim članom
- **Tračerski lanac**- komuniciranje jednog člana s svim ostalim članovima lanca
- **Nasumični lanac**- komuniciranje u kojem svaki član lanca nasumice komunicira sa drugim članom lanca
- **Grozdasti lanac** – član lanca komunicira sa drugim odabranim članom lanca

Mnoge organizacije u turizmu ali i u drugim sektorima njeguju i potiču neformalan stil komuniciranja. Komunikacija velikog broja ljudi iz organizacije idealno je za međusobnu razmjenu informacija. Neformalna komunikacija je važna iz razloga što stvara klimu i kulturu organizacije, a menadžer je može upotrijebiti za plasiranje informacija po svom izboru, na način da vođama neformalnih grupa dostavi informacije korisne za organizaciju. Na taj način neformalni sustav komuniciranja pretvara se u neku vrstu pomoćnog medija priopćavanja namjera i ciljeva organizacije. Menadžment potiče neformalno komuniciranje, a najpoznatiji stilovi menadžmenta koji potiču neformalno komuniciranje su (Golja, 2016, str. 321.) :

- **Menadžment hodanjem okolo** – menadžer direktno komunicira sa zaposlenima
- **Pravilo otvorenih vrata** – Menadžer otvorenim vratima poziva zaposlene na komunikaciju, razgovor

Neformalnom komunikacijom često se doznaju informacije koje menadžment slučajno ili namjerno nije objavio, pa za menadžera može predstavljati problem. Menadžer može neformalne kanale kontrolirati samo djelomično, pa se preporuča pravovremeno odašiljanje informacija u svim smjerovima.

Neformalni kanali komuniciranja u većini slučajeva prenose glasine i ogovaranja, međutim sustav neformalne komunikacije može sadržavati i informacije bitne za organizaciju, a kod zaposlenika uživati povjerenje.

## 1.5. Problemi u komunikaciji

U organizacijama postoje specifični problemi u komunikaciji, koji se prije svega odnose na organizacijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske tokove. Najčešće organizacijske zapreke u komunikaciji su (Rouse, 2005, 61,62. str.) :

- **Preopterećenje informacijama** – velik broj telefonskih poziva, e – pošte i sl. na dnevnoj bazi izaziva zanemarivanje i filtriranje određenih informacija, te dolazi do obrade samo nužnih ili prioriternih informacija
- **Konkurencija poruka** – Nastaje zbog preopterećenja informacijama i ignoriranjem određenih informacija. Kao posljedica toga, poruke se trebaju natjecati za menadžerovu pozornost
- **Iskrivljivanje informacija** – Nastaje kad informacija prolazi kroz više odjela i ljudi prije nego stigne do krajnjeg odredišta. Iskrivljivanje informacija može biti izuzetno opasno za organizaciju.
- **Filtriranje poruka**- Prilikom prosljeđivanja poruka, menadžeri ih filtriraju ili reproduciraju u skraćenom obliku. Ovaj proces događa se i na mnogim drugim organizacijskim razinama. Takvim prijenosom , poruke gube svoju bit.
- **Kontradiktorne poruke** – potkopavaju komunikaciju i vjerodostojnost.

- **Komunikacijska klima** – ovisi o stilu menadžmenta ili organizacijskoj klimi koja je relativno slobodna i otvorena za komunikaciju. Previše komunikacijskih kanala vodi iskrivljavanju poruka, a premalo vodi blokiranju poruka.
- **Razlike u statusu** – nastaju kad menadžeri slušaju podređene bez pozornosti, a podređeni porukama s vrha daju veću pažnju nego što je potrebno.
- **Strukturalni problemi** – što je više hijerarhijskih razina kroz koje informacija mora proći, to će joj trebati više vremena. Time se onemogućava uspješna komunikacija i daje tržišna prednost organizacijama sa nižom strukturom.

Organizacijske zapreke najlakše se prevladaju ako zaposlenici postanu dobri komunikatori. Uspješna komunikacija zahtjeva : opažanje, preciznost, vjerodostojnost, kontrolu i simpatičnost. Neke od preporuka za poboljšanje komunikacije su : više slušati nego pričati, ne završavati tuđe rečenice, ne odgovarati na pitanje protupitanjem, biti empatičan, pružiti povratnu informaciju, ne skrivati se iza e – pošte itd.

## **2. VAŽNOST UKLJUČIVANJA INTERESNIH DIONIKA U KOMUNIKACIJU**

U ovom poglavlju definirat ćemo interesne dionike organizacija u turizmu te argumentirat važnost njihovog uključivanja u komunikaciju, poticanje na komunikaciju i održavanje kvalitetne komunikacije kod svojih interesnih dionika.

Komunikacija je najvažnija i najviše korištena vještina u turizmu. Neposredna komunikacija s potrošačem nije samo medij usluge već i odlučujući čimbenik njezine kvalitete (Fox, 2006, str. 164.). Uspješne organizacije koje djeluju u turizmu, sve sudionike procesa pružanja usluge – djelatnike prvih redova, ostale djelatnike, menadžment i korisnika usluge – potiče na komunikaciju. Neprestana komunikacija svih sudionika u procesu usluge – potrošača, djelatnika i menadžmenta garantira visoku kvalitetu usluge.

### **2.1. Interna komunikacija**

U internoj komunikaciji komunikacijski odnos odvija se između članova organizacije, a glavni dionici su zaposlenici, menadžment i sindikati. Interna komunikacija obuhvaća sve komunikacijske i informativne postupke između njenih članova, integrirani je dio cjelokupnog upravljanja komunikacijama i orijentirana je prema cilju i uspješnosti (Milas, 2011, str. 114.).

Da bi komunikacija pridonosila boljim međuljudskim odnosima i povećanju motivacije zaposlenika, a kroz to utjecala i na unaprjeđenje poslovanja te kreiranje željenog imidža tvrtke u javnosti, ona mora biti planirana, sustavna i efikasna (Golja, 2016, str. 326.).

Kako bi bila efikasna, interna komunikacija mora biti pravovremena, vjerodostojna, sažeta, razumljiva, nedvosmislena i transparentna. Važno je da zaposlenici dobro razumiju strategiju i ciljeve organizacije, da znaju kako će njihov rad doprinijeti ostvarivanju tih ciljeva te na koji će se način oni 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.

### 2.1.1. Funkcije interne komunikacije

Kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje, četiri su osnovne funkcije interne komunikacije unutar organizacije, i svaka od njih jednako je važna (Jurković, 2012, str. 391.). Da bi organizacija djelovala uspješno, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, poticati i stimulirati njihov rad te im omogućiti izražavanje osjećaja i uključiti ih u proces donošenja odluka .

Na sljedećem prikazu su 4 osnovne funkcije interne komunikacije :

Slika 4. Osnovne funkcije komunikacije



Izvor : Izradio autor prema : Jurković, 2012, Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik, 252, str. 391.

Kontroliranje se odnosi na standardnu razinu kontrole na članovima svoje organizacije, motiviranje jest stimuliranje zaposlenika kroz npr. plaću , ali i mogućnost osobnog rasta i unaprjeđenja. Kroz emocionalno izražavanje podrazumijeva se omogućavanje izražavanja osjećaja zaposlenika , dok je informiranje prijenos podataka nužan za odlučivanje.

### **2.1.3. Važnost interne komunikacije**

U turizmu su djelatnici u neposrednom dodiru sa potrošačem , gostom, zato je vrlo bitno da je djelatnik zadovoljan i motiviran jer zadovoljan i motiviran djelatnik „stvara“ zadovoljnog potrošača (Štajdogar Pajđen, 2009.) .

Organizacije koje imaju dobro razvijenu internu komunikaciju imaju i zadovoljne djelatnike. Takve organizacije će djelatnika prve linije koji je u neposrednom dodiru sa potrošačem, ne samo dobro i prikladno platiti za njegov rad, već će mu pružiti i uvjete kao što su - odgovornosti, ovlasti, mogućnost profesionalnog napredovanja, zanimljivost radnog mjesta, pozitivno ozračje. Sve navedeno radno će iskustvo učiniti ugodnim i zanimljivim.

Prema istraživanju Weekdone.com –a najčešće greške koje kompanije čine pri vođenju zaposlenika jesu: (Golja, 2016 , str. 326.)

- Nedostatak komunikacije između osoblja i menadžmenta (41%)
- Nedostatak prepoznavanja i nagrada (28%)
- Nedostatak treninga ili mogućnosti edukacije (11%)

Prema raznim istraživanjima tvrtke koje imaju razvijen sustav interne komunikacije imaju i veću produktivnost svojih zaposlenika, manju fluktaciju i izostanak s posla zaposlenih, te veće zadovoljstvo kupaca.

Bitno je napomenuti da uspješna interna komunikacija ,uz sve navedeno, podrazumijeva i slušanje svojih zaposlenika- brige, probleme , prijedloge i poteškoće na koje zaposlenici nailaze. Isto tako, potrebno je informirati zaposlenike o organizacijskim razvitecima, zbivanjima i vijestima. Prilikom zapošljavanja nove osobe , potrebno je aktualizirati

zaposlenike i upoznati novog zaposlenika sa organizacijskom kulturom te njezinim najznačajnijim vrijednostima i obilježjima.

#### **2.1.4. Prednosti kvalitetne interne komunikacije**

Kvalitetna interna komunikacija i održavanje dugoročnih odnosa sa zaposlenicima u organizacijama u turizmu sa sobom donose mnoge prednosti poput (Laškarin Ažić, 2018, str. 391.) :

- Odgovornost prema radu – usvajanjem organizacijske kulture i radnim iskustvom uči se preuzimanje odgovornosti. Zaposlenici su osviješteni posljedica koje za sobom nose loše usluge, te su motiviraniji pružiti kvalitetnu uslugu u skladu sa politikom organizacije
- Iskrenost u radu – iskrenost u razgovoru sa gostima, menadžerima, kolegama potiče se organizacijskom kulturom. Radnici sa većim radnim stažem u organizaciji shvaćaju vrijednosti iskrenosti i njenu moć u poticanju dobrih odnosa
- Želja za napretkom i promjenama na bolje – zaposleni pokazuju veću želju za vlastitim napretkom i napretkom u poslu , obzirom na sigurnost posla koji imaju i na njihovo zadovoljstvo koje nastaje kvalitetnom komunikacijom između svih razina u organizaciji
- Razvijanje dubinskog odnosa sa gostima – između radnika i gosta stvara se prijateljstvo na obostranu zadovoljstvo , a time se smanjuje mogućnost nesporazuma i nezadovoljstva gostiju.



## 2.2. Eksterna komunikacija

Kako bi organizacija u turizmu postigla što bolje rezultate, trebala bi imati kvalitetnu komunikaciju sa svojim korisnicima, odnosno gostima, te iste uključiti i poticati na komunikaciju. U turizmu je nezadovoljan gost siguran gubitak profita, stoga je svakako primarno raditi na što kvalitetnijoj usluzi i komunikaciji sa svojim korisnicima. Uvjet zadovoljstva i vjernosti gostiju jeste učinkovita komunikacija s gostima.

Osim zadovoljnih djelatnika koji su u direktnom kontaktu sa korisnicima, potrebno je sustavno slušati korisnike usluge, slušati i ono što ne želimo čuti, te uspješno rješavati pritužbe. Pamćenje imena gostiju i specifična radna odjeća zaposlenika neki su od detalja koji su isto tako bitni u komunikaciji sa gostom (Fox, 2006, str. 172) .

Razvojem tehnologije , mnoge organizacije razvile su vlastite internet i mobilne aplikacije preko kojih komuniciraju sa svojim gostima, neposredno prije, tijekom i nakon boravka u destinaciji u kojoj pružaju uslugu, te na taj način aktivno uključuju svoje korisnike u komunikaciju , promoviraju svoje usluge i ispituju zadovoljstvo korisnika.

Jedan od oblika komunikacije sa svojim korisnicima je i loyalty program preko kojeg npr. organizacija putem mobilne aplikacije nagrađuje svoje korisnike sa popustima prilikom korištenja usluge ili popustima za dodatne usluge, te i na taj način potiču komunikaciju sa korisnikom i stvaraju veće zadovoljstvo kod svojih korisnika.

### **2.2.1. Sustavno slušanje**

Slušanje potrošača mora biti sustavno, a mehanizmi unaprijed definirani i organizirani (Fox 2006, str. 168.). Korisnik usluge mora biti svjestan postojanja sustavnog slušanja te se iz vlastitog iskustva uvjeriti u njihovu učinkovitost (Fox, 2006, str. 168,169. ) :

- Mišljenja i komentare kupaca pažljivo slušati i na svako odgovoriti
- Organizacija mora imati kontaktna mjesta koja će primiti mišljenja i pritužbe
- Potrošače i djelatnike, valja konstantno poticati na komentare
- Pozitivan stav organizacije prema pritužbama ohrabruje potrošača na komunikaciju
- Pristupačan i vidljiv management povećava spremnost na davanje povratne informacije
- Istraživanje tržišta pruža organizaciji detaljne informacije o željama i potrebama potrošača
- Komentari svih medija smatraju se dobrodošlima , bez obzira bili pozitivni ili negativni

### **2.2.2. Pritužbe**

Nezadovoljstvo gosta rezultira određenim načinima ponašanja : npr. negativnom usmenom komunikacijom prenose informacije o svom nezadovoljstvu, prestanak korištenja usluge i pritužba. Međutim većina korisnika odlučuje se za negativnu usmenu komunikaciju i prestanak korištenja usluge, nego za pritužbu i na taj način uskraćuje dragocjenu informaciju pružatelju usluge (Fox, 2006, str. 171.).

Povratna informacija svojih korisnika vrlo je bitna ukoliko organizacija želi zadržati kvalitetu svoje usluge, poboljšati svoju uslugu ili poboljšati određene segmente za koje dobije povratne informacije od gostiju da bi trebali poboljšati. Stoga, potrebno je uključiti svoje korisnike u komunikaciju, dobiti povratnu informaciju i slušati ono što možda i ne želimo čuti. Informacije koje organizacija dobije kroz pritužbe pomažu poboljšanju pozicije na tržištu, povećavaju produktivnost i doprinose dobrom glasu organizacije.

Neki djelatnici pritužbu ili kritiku od strane korisnika usluge obeshrabruju, iz razloga što pritužbu smatraju kao osoban napad na vlastito samopoštovanje. Stoga bi, svaka organizacija

koja posluje uslugama u turizmu, ukoliko želi biti uspješna, trebala razviti kulturu koja će djelatnika osposobiti da korisnika usluge potiče na izricanje mišljenja i komentara, a pritužbu tretira kao jedan od važnijih instrumenata marketinga. Korisnik usluge koji se poželi, pruža organizaciji dragocjenu mogućnost da greške ispravlja i tako stalno podiže kvalitetu svojih usluga.

Razna istraživanja pokazuju da je brzo i učinkovito rješavanje pritužbi odlučujući čimbenik vjernosti gosta. Odgovor na pritužbu gosta može se realizirati u 2 faze ( Fox, 2006, str. 172.) :

1. Po primitku žalbe dobro je javiti se gostu telefonski. To pokazuje da menadžment pritužbu shvaća ozbiljno i brzo reagira. Menadžmentu razgovor omogućuje da dobije na vremenu, temeljno istraži žalbu gosta, te da, dodatno, sazna pojedinosti koje nisu bile navedene.
2. Nakon provjere navoda iz pritužbe, menadžment se gostu obraća dopisom. Prednosti pisanog medija su u tom što : formalizira žalbu gosta i sprječava nesporazum. U pisanom odgovoru na pritužbu menadžer će :
  - Zahvaliti gostu na mišljenju, savjetu, prijedlogu, pritužbi
  - Pokazati da cijeni činjenicu da je gost odvojio svoje dragocjeno vrijeme kako bi skrenuo njegovu pažnju na slabosti u poslovanju
  - Pojedinačno razmotriti prigovore gosta (npr. nedostatak lokalnih specijaliteta u restoranu, nedovoljno suncobrana na hotelskoj plaži i sl.) i precizno navesti što je hotel učinio ili namjerava učiniti kako bi otklonio navedene nedostatke
  - Jasno navesti da je svaka pritužba gosta dragocjena za hotel jer omogućuje ciljano unaprjeđivanje kvalitete
  - Pozvati ili (sustavom nagrađivanja) potaknuti gosta na ponovan posjet, kako bi se uvjerio u novu, poboljšanu kvalitetu

Poštivanje pravila komunikacije, pisanih i nepisanih, stvar je u prvom redu zdrave tržišne konkurencije.

### **2.2.3. Pamćenje imena gostiju i radna odjeća zaposlenika**

Jedan od detalja koji pospješuje komunikaciju sa gostom svakako je pamćenje imena gostiju. Djelatnici koji su u neposrednom dodiru sa gostom, nastoje pamtiti imena važnijih gostiju, te na taj način daje gostu do znanja da je važan da zavrjeđuje pažnju, što će zasigurno doprinijeti njegovu pozivnom dojmu o usluzi. U pravilu, kad djelatnik gosta oslovljava sa imenom, i gost pamti ime djelatnika i na taj način pokazuju da ga poštuju ne samo kao djelatnika, već i kao ličnost koja posjeduje identitet (Fox, 2006, str. 174.).

Pamćenjem imena i oslovljavanjem između gostiju i djelatnika stvara se prijateljski odnos i gost se osjeća ugodno. Gosti se iskazuju kao stalni potrošači, čime u dotičnom ugostiteljskom objektu ( najčešće restoranima i kafićima) , obilježavaju svoj teren i tako potvrđuju svoj društveni status, autoritet i vjerodostojnost.

U turizmu i ugostiteljstvu radna odjeća ( uniforma) predstavlja ključni čimbenik procesa osobne prodaje i jedan od najučinkovitijih oblika komunikacija sa potrošačem ( Fox, 2006, str. 174.) . Između ostalog, restorani i hoteli privlače svoje goste i radnom odjećom svojih zaposlenika. Primjerice, elementi radne odjeće zaposlenika, informiraju o tome tko je konobar, šef smjene ili šef restorana .

Radna odjeća u turizmu i ugostiteljstvu mora biti profesionalna, ali i specifična, posebna i različita od radne odjeće zaposlenika konkurencije. Svrha radne odjeće u turizmu je u prvom redu, posredovanje predodžbe o učinkovitosti, kvaliteti i ozračju organizacije, odnosno, predodžbe o jedinstvenosti proizvoda koju će korisnik usluge prepoznati i cijiniti. (Fox, 2006, str. 175.) .

#### **2.2.4. Komunikacija na turističkim sajmovima**

Na sajmovima turizma, organizacija koja djeluje u turizmu dolazi u priliku osobno komunicirati sa postojećim i potencijalnim klijentima. Sajmove možemo tretirati kao prijenosnike korisnih informacija i kao vid osobne prodaje, dakle osobna komunikacija sa tržištem.

Turistički sajmovi su mjesta okupljanja svih onih koji su zainteresirani za turističku ponudu i potražnju, to su mjesta susreta prodavača i kupaca (Senečić, 1998, str.156). Obzirom da na takvim okupljanjima dolazi do direktnog kontakta sa potencijalnim klijentima, osoblje koje predstavlja turističku organizaciju mora biti kvalitetno educirano o ponudi organizacije sa svim njenim detaljima, biti sposoban za vođenje poslovnog govora i svakako znati više stranih jezika. Organizacija se mora pobrinuti da izabere kadar koji raspolaže navedenim , ukoliko želi ostvariti kvalitetnu komunikaciju sa potencijalnim klijentom/gostom i samim time povećati prodaju svog proizvoda. Neverbalna komunikacija je isto vrlo bitna prilikom direktnog kontakta s kupcem – prezentator mora biti nasmijan, adekvatno obuven i odjeven, te naravno svjež i odmoran (3S – smile,shoe,sleep).

Iz raznih medija možemo saznati da se turistički sajmovi održavaju diljem cijelog svijeta, imaju izvrsnu posjećenost, te da su najbolja promocija kod organizacija koje se bave turizmom. Kvalitetnom komunikacijom sa potencijalnim gostom na sajmovima i kvalitetnom prezentacijom proizvoda povećava se mogućnost da gost odabere naš proizvod. Bitno je da organizacija sudjeluje na što više turističkih sajmova, osobito na sajmovima iz tržišta gdje želi povećati svoju prodaju (Ranogajec, 2012.).

U nastavku tablica sa prednostima i nedostacima turističkih sajmovi :

Tablica 1. Prednosti i nedostaci turističkih sajmovi

<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
Mogućnost usmjeravanja promocije prema izabranom tržištu	Sajmovi u velikoj mjeri privlače „lovce na brošure i prigodne darove“
Ostvarenje dodira s postojećim i potencijalnim kupcima	Konkurencija je također prisutna
Mogućnost detaljne prezentacije vlastite ponude i ostvarenje pregovora	Visoki troškovi (zakup prostora, opremanje, brošure, darovi, troškovi boravka i prijevoza)
Mogućnost ostvarenja integralne marketinške komunikacije (korištenje videa, trodimenzionalna prezentacija, nošnje i sl).	Angažira vrijeme djelatnika
Sinergijski učinak – izložci, medijska potpora, priredbe i sl. u kombinaciji stvaraju dojam koji se ne može ostvariti na drugom mjestu	Nemogućnost da se uvijek usredotoče naporima na odgovarajući segment i publiku. Istraživanja na sajmovima pokazuju da je u strukturi motiva posjeta : traženje informacija i brošura (80%), praćenje novosti na tržištu (11 %), ostvarenje poslovne suradnje s dosadašnjim partnerima (6%) i ostvarenje novih dodira (3%)
Mogućnost lansiranja promotivnih sredstava (brošure, prospekti) i aktivnosti odnosa s javnošću	Odluka o nastupu može ponekad imati više političko nego gospodarsko značenje

Izvor : Izradio autor prema podacima iz Senečić,1996,Promocija u turizmu, str. 157

### **2.2.5. Komunikacija mobilnim aplikacijama**

Razvojem tehnologije, a osobito interneta i mobilnih uređaja, većina turističkih organizacija razvila je vlastite mobilne aplikacije. Velika prednost mobilnih aplikacija je ta što im se može pristupiti u bilo kojem trenutku i na bilo kojem mjestu, a većina kupaca – postojećih i potencijalnih koristi se mobilnim uređajem odnosno mobilnim aplikacijama.

Mobilnom aplikacijom organizacije direktno se uključuje gosta u komunikaciju. Osim što kroz aplikacije organizacije promoviraju svoju ponudu sa detaljima (slike i videa u visokoj rezoluciji, detaljni opisi i sl.) , gostu se omogućuje da razgovara ili se dopisuje sa predstavnikom organizacije, napiše recenziju ili pritužbu, pročita recenziju nekih gostiju koji su koristili usluge organizacije, te u konačnici rezervira i/ili uplati uslugu. Kroz aplikaciju gost dobiva korisne informacije pod pretpostavkom da je aplikacija kvalitetno izrađena (Miličević, 2018.) .

Kako bi aplikacija bila uspješna , ona prije svega mora biti jednostavna za korištenje i pregledna. Često se u aplikacijama osim ponude, recenzija i sl. nalaze i fotografije znamenitosti i događanja za mjesto u koje gost putuje, pregled prijevoza (javni prijevoz, taksi usluge), pregled restorana, disko klubova i sl. što na kraju može i biti presudno kod odluke gosta za kupnju usluge.

Iako se komunikacijom mobilnim aplikacijama vodi virtualni razgovor, što je i glavni nedostatak aplikacija, činjenica je da mnogo gostiju koristi aplikacije, te da će se broj korisnika povećavati. Stoga, kako bi organizacija bila uspješna, treba razviti kvalitetnu, jednostavnu i preglednu aplikaciju, biti na raspolaganju kupcima i gostima, omogućiti im recenzije i podnošenje prigovora, davati korisne informacije i poticati ih na komunikaciju sa osobljem koji je zadužen za aplikacije.

### 3. UKLJUČIVANJE INTERESNIH DIONIKA U KOMUNIKACIJU NA PRIMJERU HRVATSKE TURISTIČKE ZAJEDNICE

U ovom poglavlju istražiti ćemo i analizirati komunikaciju u Hrvatskoj turističkoj zajednici. Prema prikupljenim podacima definirati ćemo interne i eksterne interesne dionike Hrvatske turističke zajednice, te uključivanje internih i eksternih interesnih dionika u komunikaciju. Analizirati ćemo kvalitetu komunikacije i istražiti njihove aktivnosti na sajmovima i postojanje mobilnih aplikacija kao načina komuniciranja sa klijentima.

Hrvatska turistička zajednica je nacionalna turistička organizacija, a osnovana je radi stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskog turizma, planiranja i provedbe zajedničke strategije i koncepcije njegove promocije, predlaganja i izvedbe promidžbenih aktivnosti u zemlji i inozemstvu od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu, te podizanja razine kvalitete cjelokupne turističke ponude Hrvatske (Hrvatska turistička zajednica, 2018.).

U nastavku tablica sa internim i eksternim interesnim dionicima Hrvatske turističke zajednice :

Tablica 2. Interni i eksterni dionici Hrvatske turističke zajednice

<b>INTERNI</b>	<b>EKSTERNI</b>
Zaposlenici Hrvatske turističke zajednice	Domaći i strani gosti
Sustav turističkih zajednica	Iznajmljivači
Skupština turističke zajednice	Turističke agencije
Direktori turističkih zajednica	Turoperatora
	Domaći i strani novinari

Izvor: Izradio autor prema podacima dostupnim na službenim stranicama Hrvatske turističke zajednice



Hrvatska turistička zajednica, osim promicanja hrvatskog turizma i promocije Republike Hrvatske kao destinacije, trebala bi i kvalitetno educirati svoje interne, ali i eksterne dionike, motivirati za rad i nagrađivati za postignute rezultate, a sve sa ciljem postizanje što kompletnije, konkurentnije i kvalitetnije turističke ponude. S druge strane, trebala bi slušati svoje interne i eksterne dionike koji ukazuju na probleme, poteškoće, kako bi našli adekvatan način za rješavanje istog, a samim time i podizanje kvalitete ponude, odnosno usluge.

### **3.1. Interna komunikacija i uključivanje internih dionika u komunikaciju**

Jedan od glavnih ciljeva Hrvatske turističke zajednice jest podizanje kvalitete turističke ponude Republike Hrvatske i razvoj turizma u potencijalnim područjima gdje turizam nije razvijen. Kvalitetna komunikacija i obostrana podrška je neophodna ukoliko se taj , ali i ostali ciljevi žele ostvariti .

Za razvoj nerazvijenih potencijalnih područja i razvoj različitih događanja koja će u Hrvatsku privući što više gostiju , Hrvatska turistička zajednica svake godine osigurava određene potpore za sustav turističkih zajednica. Na područjima gdje postoji potencijal za razvoj turizma Hrvatska turistička zajednica dodjeljuje potpore lokalnim turističkim zajednicama na tim područjima, kako bi potaknula razvoj turizma (Hrvatska turistička zajednica, 2018.).

Isto tako, za svoje djelatnike svake godine Hrvatska turistička zajednica organizira edukaciju putem različitih seminara/radionica. Edukacije se održavaju prije turističke sezone, kako bi se što bolje pripremili za narednu turističku sezonu, sa ciljem postizanja što boljih rezultata.

### **3.1.1. Potpore internim dionicima**

Kako bi potaknula unaprjeđenje proizvoda i stvaranje prepoznatljivog imidža hrvatskog turizma i zemlje u cjelini, te obogatila turističku ponudu u predsezoni i sezoni, Hrvatska turistička zajednica već niz godina dodjeljuje bespovratna sredstva svojim internim dionicima.

Odabir projekata, programa i događanja za koje se potpora dodjeljuje, ovisi o ispunjenju određenih kriterija, a konačnu odluku o odabiru i visini potpore donosi vijeće Hrvatske turističke zajednice. U 2019 – oj godini potpora se dodjeljuje za sljedeća događanja, odnosno razvoj turizma (Hrvatska turistička zajednica, 2019.) :

- Potpore Top događanjima – dodjeljuje se određenim događanjima koji su glavni motiv dolazaka turista u destinaciju, u organizaciji turističkih zajednica, te doprinose sljedećim ciljevima : promociji Hrvatske kao turističke destinacije, unaprjeđenju ili obogaćivanju proizvoda, razvoju sadržaja koji omogućavaju produljenje sezone, povećanju ugostiteljskog i drugog turističkog prometa, posebice u razdoblju pred i sezoni, jačanju snage brenda hrvatskog turizma, stvaranju prepoznatljivog imidža hrvatskog turizma
  
- Potpore turističkim zajednicama za projekte na turistički nerazvijenim područjima – dodjeljuje se određenim turističkim zajednicama na području gdje postoji potencijal razvoja turizma, a na kojim se planira razvoj određenog događaja koji će potaknuti turiste na dolazak u destinaciju. Na taj način potiče se razvoj turizma na turistički nerazvijenim područjima.

### 3.1.2. Edukacija internih dionika

Svake godine, Hrvatska turistička zajednica za sve svoje interne dionike, organizira edukaciju u vidu seminara ili radionica. Cilj edukacijskih seminara je unaprijediti upravljanje destinacijom, tržišna valorizacija pojedinih segmenata ponude, proizvoda i turističkog doživljaja, a posebice onima koji mogu pridonijeti većoj potrošnji i produženju turističke sezone.

Prije izrade plana i tematike edukacijskih seminara, Hrvatska turistička zajednica konzultira se sa svojim internim dionicima, te organizira i realizira onakve edukacijske seminare za koje interni dionici iskazuju najveći interes s obzirom na potrebu i zahtjeve tržišta, ali i na dosadašnja iskustva u provođenju edukacije sa naglaskom na teme koje su vezane za ostvarenje postavljenih ciljeva strategije razvoja turizma Republike Hrvatske.

U 2018. godini organizirani su i realizirani sljedeći edukacijski seminari/radionice (Hrvatska turistička zajednica, 2018.):

- „Inovacije u kulturnom turizmu- Kako ga učiniti relevantnim i prihvatljivim?“ – ciljevi seminara su prezentirati i pojasniti metode koje će potaknuti razvoj kulturnog turizma, prepoznati prepreke i način na koji ih svladati, učiniti kulturnu baštinu dostupnom i potaknuti razvoj novih i jedinstvenih iskustava. Na seminaru je cilj istražiti i dati odgovore na pitanje zašto je pristup s fokusom na klijente i njihova iskustava ključan. Seminar je namijenjen sustavu turističkih zajednica i suradnicima u turističkim zajednicama, ali i eksternim dionicima – turističkim agencijama.
- „Inovacije u kulturnom turizmu – Kako pospješiti komercijalne potencijale?“- ciljevi seminara su prezentirati i pojasniti neke od efikasnih metoda u svrhu jačanja komercijalnog potencijala kulturnog turizma. Na seminaru se radi i studij slučaja na primjeru trgovine u Buckinghamskoj palači koja je ostvarila odlične uspjehe, te na tom

modulu objasniti kako prepoznati komercijalnu priliku neovisno o osjetljivom značaju imovine, te kako to iskoristiti na uspješan i odgovarajući način.

- Stručne radionice namijenjene direktorima turističkih zajednica i suradnicima u turističkim zajednicama – radionica koja je podijeljena u 2 radionice u 2 različita termina. Očekivani rezultat nakon prve radionice je : identifikacija glavnih izazova u razvoju složenih turističkih proizvoda za tržište posebnih interesa i daljnjih aktivnosti edukacija i razvoja destinacijskih menadžment kompanija u suradnji sa destinacijskim menadžment organizacijama. Očekivani rezultat nakon druge radionice je : fokusirana edukacija u područjima identificiranih glavnih izazova u komercijalizaciji složenih turističkih proizvoda za tržište posebnih interesa u suradnji i komunikaciji sustava turističkih zajednica s postojećim i potencijalnim destinacijskim menadžment kompanijama

### **3.2. Komunikacija sa eksternim dionicima**

Eksterni dionici Hrvatske turističke zajednice jesu svi turisti koji odaberu Hrvatsku kao svoju destinaciju za odmor, posjetu ili sličnu aktivnost, iznajmljivači, turističke agencije, turoperatori, te domaći i strani novinari. Cilj Hrvatske turističke zajednice je svakako na najbolji način promovirati Hrvatsku kao destinaciju za odmor ili posjetu ali isto tako i motivirati one turiste koji borave ili su boravili da se ponovno vrate ,te da šire pozitivan dojam kad iz destinacije odu. Stoga, ukoliko želi postići navedene ciljeve, osim kvalitetne turističke ponude, Hrvatska turistička zajednica treba svoje eksterne dionike kvalitetno informirati, poslušati sugestije i prijedloge ukoliko ih ima, a potencijalne korisnike informirati na taj način da ih zainteresira da odaberu Hrvatsku kao svoju destinaciju.

Kako bi informirala svoje korisnike na kvalitetan način, svako mjesto u kojem se obavljaju djelatnosti turizma, Hrvatska turistička zajednica ima otvorene urede -turističke zajednice u mjestu gdje korisnik boravi, gdje može dobiti sve potrebne informacije o mjestu gdje boravi, ali i o Hrvatskoj kao destinaciji. Kako bi promovirala svoju destinaciju, Hrvatska turistička zajednica svake godine pripremi razne brošure, koje daju turistu više informacija o destinaciji i mjestima koje bi mogli posjetiti.

Svojim potencijalnim korisnicima Hrvatska turistička zajednica promovira svoju destinaciju na raznim svjetskim sajmovima, zatim kroz promotivne video spotove o Hrvatskoj kao destinaciji, a za inozemne novinare koje imaju najbolje objave, svake godine Hrvatska turistička zajednica pripremi nagrade pod nazivom „Zlatna Penkala“.

Kako bi što bolje komunicirala sa svojim postojećim ali i potencijalnim klijentima, Hrvatska turistička zajednica ima svoja predstavništva u svijetu : Češkoj, Slovačkoj, Poljskoj, Kini, Ujedinjenom Kraljevstvu, Sjevernim Američkim Državama, Italiji, Mađarskoj, Sloveniji, Nizozemskoj, Belgiji, Njemačkoj, Austriji, Švedskoj, Francuskoj i Rusiji (Hrvatska turistička zajednica, 2018.). Na taj način direktno komunicira i uključuje svoje potencijalne klijente iz navedenih zemalja u komunikaciju, te doprinosi boljem rezultatu u posjetama Hrvatske kao destinacije.

### **3.2.1. Podrška iznajmljivačima**

Početak 2015. god. HTZ razvila je informacijski sustav „E-visitor“. Sa tim sustavom uvelike se olakšalo obavljanje posla iznajmljivačima. Sustav je nastao nakon što su iznajmljivači ukazivali na probleme, a osobito na prijavu/odjavu turista. Sustav je direktna podrška iznajmljivačima a služi za: Prikupljanje i obradu podataka o pružateljima usluga smještaja i njihovim smještajnim objektima na području Republike Hrvatske, vršenju prijave i odjava gostiju od strane pružatelja usluga smještaja putem interneta, obračun i kontrolu naplate boravišne pristojbe, obradu i analizu podataka te izvještavanje u statističke svrhe, međusobnu suradnju tijela javne vlasti u izvršavanju zakonskih zadaća. Nakon realizacije sustava, pozvani su svi iznajmljivači na predstavljanje i kratku edukaciju za rad u sustavu (Hrvatska turistička zajednica, 2019.).

Kako bi što bolje pratili rezultate ili se pripremali za nadolazeću predsezona, sezonu, postsezona, Hrvatska turistička zajednica za svoje eksterne dionike osigurava informacije o tržištima. To su informacije poput: informacije o tijeku sezone, turizam u brojkama, programi tržišnih istraživanja, analize turističkog prometa, kalendar praznika, pregled letova, organizatori putovanja i popunjenost smještajnih kapaciteta (Hrvatska turistička zajednica, 2018.).

### **3.2.2. Komunikacija kroz turističke sajmove**

Hrvatska turistička zajednica svake godine nastupi na raznim sajmovima. Kroz sajmove neposredno komuniciraju na jednom mjestu sa potencijalnim klijentima, ali i drugim zainteresiranim stranama iz različitih djelatnosti povezanih uz turizam. Isto tako, na sajmovima je moguće upoznati se sa raznim trendovima iz raznih područja povezanih sa turizmom te vidjeti na koji način se predstavljaju ostale turističke destinacije i koje su njihove glavne komunikacijske poruke.

U 2019. godini Hrvatska turistička zajednica zajedno sa svojim zainteresiranim internim i eksternim dionicima nastupiti će na sljedećim sajmovima (Hrvatska turistička zajednica, 2018.) :

- „Ferienmesse“- Austrija – turistički sajam za poslovnu i široku publiku
- „Boot“ – Austrija – Nautički sajam
- „Holiday World“ – Češka- turistički sajam za poslovnu i široku publiku
- „Ferie for Alle“ – Danska – Kamping sajam
- „Matka“- Finska - turistički sajam za poslovnu i široku publiku
- „Map“ – Francuska - turistički sajam za poslovnu i široku publiku
- „TTG Incontri“ – Italija - turistički sajam za poslovnu i široku publiku
- „Vakantiebeurs“ – Nizozemska - turistički sajam za poslovnu i široku publiku
- „Reise & Camping“ – Njemačka – Kamping sajam
- „CMT“ – Njemačka – Turistički sajam za široku publiku
- „IMEX“ – Njemačka – Kongresni sajam
- „Boot“ – Njemačka – Nautički sajam
- „ITB“ – Njemačka- turistički sajam za poslovnu publiku
- „Mitt“ – Rusija- turistički sajam za poslovnu publiku
- „Imex America“ – SAD- Kongresni sajam
- „Natour Alpe Adria“ – Slovenija- turistički sajam za široku publiku
- „IBTM“- Španjolska – Kongresni sajam
- „ATM“ – Ujedinjeni Arapski Emirati – turistički sajam za poslovnu publiku
- „WTM“ – Velika Britanija - turistički sajam za poslovnu publiku

### **3.2.3. Okupljanje inozemnih predstavnika pod nazivima „Buy Croatia“ i „Sell Croatia“**

S ciljem upoznavanja i komuniciranja sa inozemnim predstavnicima, te izravnog upoznavanja sa ponudama i novim turističkim proizvodima, Hrvatska turistička zajednica organizira okupljanje pod nazivom „Buy Croatia“. Skup obuhvaća poslovnu radionicu sa inozemnim predstavnicima, te edukacijsko putovanje za inozemne sudionike. Edukacijsko putovanje služi za upoznavanje destinacije kod inozemnih sudionika, koji posjećuju Hrvatsku kao gosti Hrvatske turističke zajednice.

Cilj okupljanja je da se inozemni predstavnici upoznaju s destinacijom i dožive turističke proizvode i kvalitetu ponude, susretnu sa pružateljima usluga – predstavnicima hrvatskog turističkog gospodarstva, te pregovaraju o kupnji usluga (Hrvatska turistička zajednica,2018.)

U 2018. godini održani su sljedeći susreti pod nazivom „Buy Croatia“ :

- Buy Croatia zdravstveni turizam 2018. – u Zagrebu i Crikvenici
- Buy Croatia nautički turizam 2018. – u Zadru
- Buy Croatia – Air Baltik 2018. – u Splitu
- AČCKA – udruženje čeških putničkih agencija – u Vodicama
- Buy Croatia nautički turizam 2018. – u Splitu
- Buy Croatia aktivni i pustolovni turizam 2018. – u Karlovcu
- Buy Croatia IBTM PET 2018 – u Zagrebu

Za svoje eksterne dionike, Hrvatska turistička zajednica sa predstavništvom u svijetu, organizira poslovne radionice pod nazivom „Sell Croatia“. Radionica je namijenjena da se predstavnici hrvatskog turističkog gospodarstva upoznaju sa inozemnim predstavnicima na odabranom emitivnom tržištu (Hrvatska turistička zajednica , 2018.) .

Ciljevi radionice su susreti predstavnika hrvatskog turističkog gospodarstva ( hotelijersko-turističke organizacije, putničke agencije i destinacijske menadžment kompanije) sa inozemnim predstavnicima, te poslovni sastanci i pregovori o kupnji usluga i/ili paketa.

U 2019. godini radionice pod nazivom „Sell Croatia“ održavati će se u sljedećim zemljama:

- Rusija – Moskva
- Ukrajina- Kijev
- Kina- Beijing i Shanghai
- Sjedinjene Američke Države – Chicago
- Australija – Sydney i Melbourne
- Ujedinjeno Kraljevstvo – Southampton
- Južna Koreja – Seoul
- Japan- Tokyo
- Mađarska – Budimpešta



- Češka – Prag
- Italija- Rim

### 3.2.4. Nagrađivanje eksternih dionika

Nagrađivanje eksternih dionika pod nazivom „Godišnje Hrvatske turističke nagrade“ nastao je sa ciljem poticanja konkurentnosti, inovativnosti i svijesti o održivom razvoju turizma u Republici Hrvatskoj, ali i podizanja kvalitete usluga i proizvoda u turističkom sektoru.

Koncept nagrađivanja hrvatskih turističkih nagrada sastoji se od sljedećih kategorija (Hrvatska turistička zajednica, 2018.) :

- Destinacija godine – u kategoriji destinacija godine biraju se najuspješnije destinacije za (prema podacima iz 2017 god. Na službenim stranicama HTZ-a) : Ljetni odmorišni turizam , City break destinacija, destinacija turizma zdravlja, autentična primorska destinacija „ malo misto“ , destinacija ruralnog turizma, te destinacija kontinentalne Hrvatske
- Nagrada za održivi turizam - dodjeljuje se pojedincu, udruzi, tvrtci ili lokalnoj zajednici koji su iznimno uključeni na području brige za okoliš. Natječu se svi subjekti koji imaju posebno iskazan utjecaj održivog turizma kroz doprinos očuvanja prirode i okoliša, zaštite bioraznolikosti, te očuvanju kulturne baštine
- Inovacija godine – dodjeljuje se tvrtci ili organizaciji koja ima najinovativniji proizvod, uslugu ili proces u turizmu, što znatno pridonosi turističkom iskustvu destinacije. U ovoj kategoriji natječu se subjekti čije se inovacije odnose na : inovacije vezane za turistički doživljaj, inovacije vezane uz turistički proizvod, te inovacije vezane uz IT solucije u turizmu

- Kulturna atrakcija godine – U ovoj kategoriji natječu se kulturne turističke atrakcije koje doprinose turističkom iskustvu destinacije, a uvjet je da je atrakcija u kulturnoj domeni i da ostvaruje više od 20 000 posjeta godišnje.
- Turistički događaj godine – dodjeljuje se turističkom događaju koji predstavlja primjer za ostale događaje u svim aspektima svog poslovanja. Događaj koji konkurira za nagradu mora biti atraktivan i prepoznatljiv, te podrazumijeva događaj ili festival
- Rekreacija i zabava – dodjeljuje se tematskim ili zabavnim parkovima, sportskim kompleksima, pješačkim ili biciklističkim stazama, golf terenima, bazenima i sl. koji svojim radom doprinose turističkom iskustvu destinacije.
- Plaža godine – bira se prema kriterijima tehničkih uvjeta, ponude i sadržaja, te kakvoće vode za kupanje
- Ljudi u turizmu – dodjeljuje se kao posebno priznanje za iznimni doprinos pojedinaca ili tvrtki u razvitku turizma Republike Hrvatske. U okviru nagrade dodjeljuje se godišnja nagrada „Anton Štifanić“ i nagrada za životno djelo. Uz navedeno, dodjeljuje se i nagrada „Čovjek – ključ uspjeha, djelatnik godine, a cilj ove nagrade je razvijanje gostoljubljivih i prijateljskih odnosa prema gostima i podizanje kvalitete usluge, što direktno utječe na podizanje stupnja zadovoljstva gostiju i širenje pozitivnog imidža turizma Republike Hrvatske.

Nagrađivanjem eksternih dionika, svakako se motivira svaki dionik da uloži dodatni napor za podizanje kvalitete ili održavanje postojeće, te da svojim radom pridonosi održivom razvoju turizma.

### 3.2.5. Brošure i promotivni video spotovi kao pisani i audio-mediji komuniciranja

Kako bi na što bolji način informirala svoje postojeće i potencijalne klijente, te promovirala Hrvatsku kao destinaciju, Hrvatska turistička zajednica izradila je razne brošure. Brošure su u digitalnom i tiskanom izdanju, a distribuiraju se kroz sajmove, medije, preko posrednika ili inozemnim partnera, a u digitalnom obliku dostupne su i na službenim stranicama Hrvatske turističke zajednice.

Brošure su atraktivnog izgleda, a izrađene osim na hrvatskom i na sljedećim jezicima : engleski, njemački, talijanski, francuski, slovenski, nizozemski, poljski, ruski, mađarski, češki i španjolski. Brošurama se svakako želi potaknuti potencijalne klijente na dolazak u Hrvatsku, ali i postojeće da ponovno posjete destinaciju. Isto tako, cilj je i goste koji su već u Hrvatskoj potaknuti da posjete još neka mjesta, te na taj način povećaju potrošnju ili eventualno produže svoj boravak u destinaciji.

U ovom trenutku aktualne su sljedeće brošure (Hrvatska turistička zajednica, 2018.) :

- „Puna života“ – informacije o gotovo svim mjestima u Hrvatskoj, sa događanjima i preporukama mjesta za posjetiti, argumentirano slikama svih atrakcija iz svakog pojedinog mjesta. Ujedno i najveća brošura sa 198 stranica

Slika 5. Brošura Hrvatske turističke zajednice „Puna života“



Izvor : Hrvatska turistička zajednica, 2018 , (<https://htz.hr/hr-HR/promo-materijali/brosure> , pristupljeno 10.2.2019)

- „Turističke informacije“ – u brošuri je objašnjena interesantna hrvatska povijest, promocija najmanjih gradova, atraktivnih otoka, prirodnih ljepota, kulture i zanimljivosti u gradu Zagrebu
- „Cestovna i turistička karta Hrvatske“ – informacije o svim cestovnim pravcima i cestovne povezanosti sa informacijama o svakoj destinaciji u turističkim regijama
- „Camping“ – brošura sa informacijama o svim kampovima u Hrvatskoj, sa slikama

- „Nautička Hrvatska“ – brošura za informacijama i slikama marina u Hrvatskoj, korisnim informacijama za nautičare (cijene vezova, brojevi telefona u slučaju nesreće), opis sportskog jedrenja u Hrvatskoj i opis ture „Jadranska adrenalinska tura“
- „Hrvatska Eno- gastronomija „ – brošura sa informacijama o hrvatskim gastronomskim specilijetetima koji su poznati u regiji i šire, sa popisom svih regija u Hrvatskoj i specifičnim jelima vezanim za tu regiju. Osim specilijeteta, objašnjena su i hrvatska vina, maslinovo ulje, čista i pitka voda, te eko- proizvodi
- „Zdravstveni turizam u Hrvatskoj“ – informacije sa slikama o svim postojećim pružateljima usluga, koji u svojoj ponudi imaju, osim usluga ugostiteljstva, i ponudu zdravstvenih usluga.
- „Utvrde i dvorci Sjeverne Hrvatske“ – tematski obrađene najznačajnije građevine gradova : Čakovec, Jastrebarsko, Karlovac, Koprivnica, Krapina, Samobor, Sisak, Varaždin, Velika Gorica i Zagreb. Za svaki navedeni grad napisane su informacije o utverdama i dvorcima na dvije stranice sa fotografijama.

Kako bi potaknula svoje potencijalne goste na posjetu Hrvatskoj, Hrvatska turistička zajednica svake godine realizira promotivni video spot o Hrvatskoj kao destinaciji, te na taj način promovira destinaciju koju predstavlja. Video spotovi se prikazuju kroz razne medije, sajmove, na tržištu diljem cijelog svijeta, ali i na domaćem tržištu, jer osim inozemnih posjetitelja, cilj je i domaće turiste potaknuti na odmor u Hrvatskoj.

U prošloj, 2018. godini , Hrvatska turistička zajednica realizirala je i prikazivala video spot pod nazivom „ Full Of Life“. Na video spotu prikazane su znamenitosti u Hrvatskoj, atraktivne plaže i mjesta za odmor na moru, prirodne ljepote, gastronomski specilijeteti, a u video spotu, između ostalih, sudjelovali su i neki od poznatih sportaša i umjetnika iz Hrvatske. Spot je osvojio prestižnu nagradu „ Travel Video Awards“ u kategoriji najboljih videa turističkih organizacija, te je proglašen najboljim turističkim promotivnim spotom (Kovačević, 2018.).

### 3.2.6. „Zlatna Penkala“ – nagrade i priznanja inozemnim novinarima i blogerima

Kako bi potaknula kontinuiranu suradnju i informiranje inozemnih medija o hrvatskom turizmu, širenje pozitivnih vijesti o prilikama u hrvatskom turizmu i održavala pozitivan imidž Hrvatske kao poželjnog turističkog odredišta, Hrvatska turistička zajednica svake godine organizira dodjelu nagrada i priznanja inozemnim novinarima i blogerima. Osim svečanosti dodjele nagrada i priznanja, za inozemne novinare i blogere organizira se trodnevno studijsko putovanje po Hrvatskoj, kako bi i oni doživjeli turistički doživljaj.

Nominacije po kategorijama za „Zlatnu Penkalu“ zaprimaju se od predstavništva Hrvatske turističke zajednice u inozemstvu, koji kontinuirano prate tamošnje medije, te šalju prijedloge matičnoj zajednici. U 2017. godini (prema dostupnim podacima sa službene stranice HTZ-a), zaprimljeno je 29 nominacija – 11 za objavu u tisku, 3 za online objavu, 7 za objavu na blogu, 7 za televizijsku objavu, te 1 za radijsku objavu. Najznačajnija nagrada je Grand prix, koja se dodjeljuje u 3 kategorije (Hrvatska turistička zajednica, 2019):

- Najbolja reportaža tiskanog medija (novine, časopisi) – 2017. godine dobitnice su bile Christine Hinkofer i Beate Winterer iz Njemačke, koje su snimile 3 serijala u 2017. godini pod nazivima: „Najljepša Hrvatska tajna“, „Slavonija i recept sreće“, te „Hrvatska za istraživače“.
- Najbolja reportaža elektroničkog medija – 2017. godine dobitnici su bili Mojca Mavec i Jan Vasiljević s slovenske nacionalne televizije RTV SLO, koji su izradili i prikazali serijal od 5 priloga u emisiji „Dobro Jutro“. U serijalu su prikazane destinacije Vukovar-Vinkovci-Županija, Karlovačka, Međimurska, Bjelovarsko-bilogorska i Krapinsko – zagorska županija.
- Nagrada za najbolju blog objavu – 2017. godine dobitnica je bila Nina Ragusa iz Velike Britanije, koja je na svom blogu izradila vodič kroz Hrvatsku dok je u Hrvatskoj boravila, a uključuje područje od Pule i Plitvičkih jezera do Splita, Omiša i Makarske. Osim vodiča, izradila je i objavila visokokvalitetne fotografije, koje su bile popraćene vrlo pozitivnim reakcijama njezinih pratitelja.

#### **4. UKLJUČIVANJE INTERESNIH DIONIKA U KOMUNIKACIJU NA PRIMJERU MULTINACIONALNE KOMPANIJE MARRIOTT INTERNATIONAL**

Marriott international je multinacionalna kompanija koja posluje od 1927. godine , a danas zapošljava preko 128 tisuća zaposlenika. U vlasništvu ove kompanije su 30 poznatih brendova, a neki od uvaženih brendova su : The Ritz Carlton, Edition, Bvlgari Hotels and Resorts, Le Meridien, Sheraton, Westin i Marroitt. Ponuda hotela podijeljena je u četiri kategorije : luksuzni smještaj, premium smještaj, klasični smještaj, i smještaj za duži boravak (Marriott, 2019.). Ovakvom podjelom nastojalo se osmisliti ponudu za razne skupine potrošača , međutim, svi ovi brendovi namijenjeni su klijentima visoke platežne moći.

Obzirom na kvalitetu ponude koje kompanija ima u svom portfelju, za očekivati je da će i klijenti očekivati kvalitetan pristup i jasnu komunikaciju od strane zaposlenih u kompaniji, a zaposlenici će očekivati kvalitetnu komunikaciju sa kolegama i menadžmentom, kvalitetne međuljudske odnose, nagradu za postignute uspjehe, kvalitetnu i pravovremenu edukaciju i slično. Nerijetko se u raznim medijima, ali i prezentacije same kompanije da isčitati da kompanija brine o svojim zaposlenicima,osobito o segmentu komunikacije jer ukoliko žele imati zadovoljne klijente, prije svega moraju imati zadovoljne zaposlenike.

Na primjeru kompanije Marriot International, prema dostupnim informacijama, istražiti ćemo i analizirati kvalitetu interne komunikacije sa svim svojim segmentima (edukacija, nagrađivanje, motivacija), te eksternu komunikaciju,a naročito komunikaciju sa gostima, te postojanje i kvalitetu mobilnih aplikacija.

#### **4.1. Interna komunikacija i uključivanje internih dionika u komunikaciju**

Hoteli kompanije Marriott International prepoznatljivi su na tržištu rada po svojim specifičnostima i odnosima prema svojim zaposlenicima, te po uključivanju svojih zaposlenika u komunikaciju. U kompaniji imaju razvijen sistem rada, te smatraju da zadovoljni zaposlenici stvaraju zadovoljne korisnike, što njihovi rezultati svakako dokazuju.

Kako bi imali kvalitetne i lojalne radnike, što je svakako neophodno u svakodnevnom poslovanju, kompanija konstantno educira i motivira svoje zaposlenike, od zaposlenika na raznim odjelima, pa sve do menadžmenta. Isto tako, svim zaposlenicima omogućen je interni transfer sa jedne na drugu poziciju ili na neku poziciju za koje zadovoljava kriterije u nekom hotelu u kompaniji u nekoj drugoj državi, za koju zaposlenik izrazi želju ili interes.

Zaposlenici su pozvani na mjesečne sastanke odjela i kvartalne sastanke na kojima menadžment sa svojim zaposlenicima dijeli bitne informacije, te na taj način informira svoje zaposlene o prednostima, nedostacima, što se očekuje od radnika i slično. Kompanija je omogućila svim svojim zaposlenicima „otvorena vrata“ za razgovor - u bilo kojem trenutku, bilo koji zaposlenik može se obratiti svom nadređenom ili čak generalnom menadžeru te iznese svoj prijedlog, mišljenje, komentar, sugestiju, da se požali ili ukaže na određeni problem ili jednostavno samo da porazgovara sa svojim nadređenim.

Oni zaposlenici koji su u direktnom dodiru sa korisnicima usluge, slobodni su dati svoj prijedlog i mišljenje o tome kako i na koji način uslugu poboljšati, prilagoditi je korisniku ili učiniti dostupnijom. Tome u korist ide i izjava direktora hotela Robert Gasser- a za medije u 2018 godini : „Nijedna ideja u timu koja za goste čini prave stvari, nije bila obeshrabljena „ (Milutinović,2018.).



#### **4.1.1. Edukacija i razvoj zaposlenika**

Kompanija je svjesna činjenice da su obuka i razvoj zaposlenika jako bitni ukoliko žele imati uspješne i lojalne zaposlenike. S druge strane, politika kompanije je da nakon što se otvori novo ili oslobodi postojeće mjesto, prvo provjeravaju kod svojih zaposlenika da li postoji zaposlenik koji je zainteresiran za to radno mjesto, koji naravno ispunjava kriterije potrebne za tu poziciju, pa tek onda, ukoliko nema zainteresiranih ili ne ispunjavaju kriterije, oglašavaju potrebu za zaposlenikom na tom radnom mjestu. Na taj način je zaposlenicima vrlo jasno i shvaćaju od kolikog je značaja da se redovno educiraju i iskoriste sve edukacije koje ima kompanija omogućuje.

Kompanija garantira edukaciju svim menadžerima minimalno 40 h tokom jedne godine pod programom „Core Management Training“. Područja edukacije ovise o tome što pojedini menadžer treba razviti ili na čemu treba više raditi. Osim obaveznih treninga i edukacija, menadžerima su dostupne i ostale edukacije koje se provode prema „online“ sistemu, te na taj način mogu bilo kada pristupiti i odraditi dodatnu edukaciju kako bi razvili neku novu vještinu ili unaprijedili postojeće (Elwell,2017.).

Zaposlenicima na nižim razinama je isto tako propisan broj obaveznih edukacija od strane kompanije koje moraju odslušati i položiti kako bi obavljali određeni posao, ovisno o tome na kojem su odjelu zaposleni. Osim obaveznih, zaposlenicima su na raspolaganju i besplatni treninzi koje zaposlenik može odabrati, ovisno o tome što određeni zaposlenik želi dodatno naučiti, dodatno razvijati, ali i one treninge koji su mu dodijeljeni od strane nadređenog kako bi unaprijedili određenu vještinu. Na taj način npr. djelatnik koji radi na recepciji, osim obavezne edukacije može izabrati učenje dodatnog stranog jezika, ili unaprjeđenje onog jezika koji već poznaje, a kuhar ili djelatnik u kuhinji može npr. odabrati učenje kuhanja raznih specijaliteta ili nekog novog jela. Na taj način, npr. djelatnik na recepciji će, nakon što se otvori mjesto, moći konkurirati za voditelja recepcije, a kuhar za šefa kuhinje.

#### **4.1.2. Interni transferi zaposlenika**

Kako bi potaknula svoje zaposlenike na komunikaciju, a samim time i na veće zadovoljstvo zaposlenika, što bitno utječe na njihovu lojalnost i produktivnost kompanija im je omogućila interni transfer. Radi se o programu pod nazivom „cross training“, nakon kojeg zaposlenik može otići raditi na neki drugi odjel u hotelu u kojem je zaposlen, ili raditi u neki drugi hotel iz kompanije, u istoj ili drugoj državi, na isti ili različiti odjel.

Programu „cross training“ može se pristupiti kada je zaposlenik zaposlen na istom odjelu više od jedne godine dana. Potrebno je da zaposlenik iskaže želju ili interes za pristup programu, nakon čega slijedi edukacijski trening. „Cross training“ traje minimalno mjesec dana, te je neophodno da u tih mjesec dana zaposlenik odradi minimalno 60 sati treninga. Nakon što se edukacijski trening uspješno odradi, radnik je spreman za transfer na drugi odjel ili u neku drugu državu (Hotel Manager, 2017.)

#### **4.1.3. Godišnja okupljanja zaposlenika**

Zaposlenicima u kompaniji potreban je odmor od svakodnevnih radnih aktivnosti. U kompanijama koje zapošljavaju velik broj zaposlenika, a Marriott International to svakako jest, velika je prednost da se zaposlenici upoznaju i druže. Iz tog razloga, kompanije jedanput godišnje, najčešće u mjesecu Svibnju, organizira tjedan posvećen zaposlenicima.

U tjednu posvećenom zaposlenicima, organiziraju se razne sportske i druge aktivnosti za zaposlenike, a oni se u slobodno vrijeme međusobno druže, dijele iskustva, razgovaraju o problemima ili jednostavno samo zabavljaju. U tjednu posvećenom zaposlenicima, dodjeljuju se i razne nagrade zaposlenicima. Tim programom želi se zahvaliti svim zaposlenicima na njihovom radu i trudu koji bitno doprinosi razvoju kompanije. U mjesecu Studenom, osim navedenog, također se organizira tjedan posvećen zaposlenicima, međutim, samo za radnike koji u hotelu obavljaju posao ugostiteljstva (Elwell, 2017.). U oba slučaja je cilj potaknuti

zaposlenike na komunikaciju, dodatno ih motivirati, priuštiti im da se odmore od svakodnevnice i time povećati zadovoljstvo zaposlenika, što na kraju svakako rezultira njihovom većom produktivnošću i lojalnosti prema svom poslodavcu.

#### **4.1.4. Radna atmosfera**

U hotelima Marriott International, smatraju da je zdrava radna atmosfera vrlo bitna za produktivno obavljanje radnih obaveza, stoga osiguravaju svojim zaposlenicima zdravu radnu atmosferu. Primjerice, ono što ih čini drukčijim od drugih hotela, između ostalog, su i dekoracija prostorija koje su namijenjene zaposlenicima. Za zaposlenike se organiziraju druženja i izvan radnog vremena i radnih aktivnosti, kako bi se izgradio ili učvrstio timski rad.

Zaposlenici moraju biti informirani i komunicirati, međusobno i sa menadžmentom, ukoliko želimo da zaposlenik bude zadovoljan. U kompaniji se svaki mjesec organizira mjesečni sastanak odjela, na kojem sudjeluju svi djelatnici sa tog odjela. Na tom sastanku se direktno uključuje svoje zaposlenike u komunikaciju : šef odjela vodi sastanak, informira zaposlenike o svim bitnim stvarima, a zaposlenici iznose svoje prijedloge, probleme, ukazuju na pozitivne i/ili negativne stvari (Elwell, 2017.). Prema navedenom možemo zaključiti organizacija provodi kvalitetnu formalnu vertikalnu komunikaciju , a obzirom da zaposlenici iznose prijedloge, sugestije i probleme svojim nadređenima možemo zaključiti da se radi o komuniciranju odozdo prema gore , a organizacija ih na to potiče i ohrabruje.

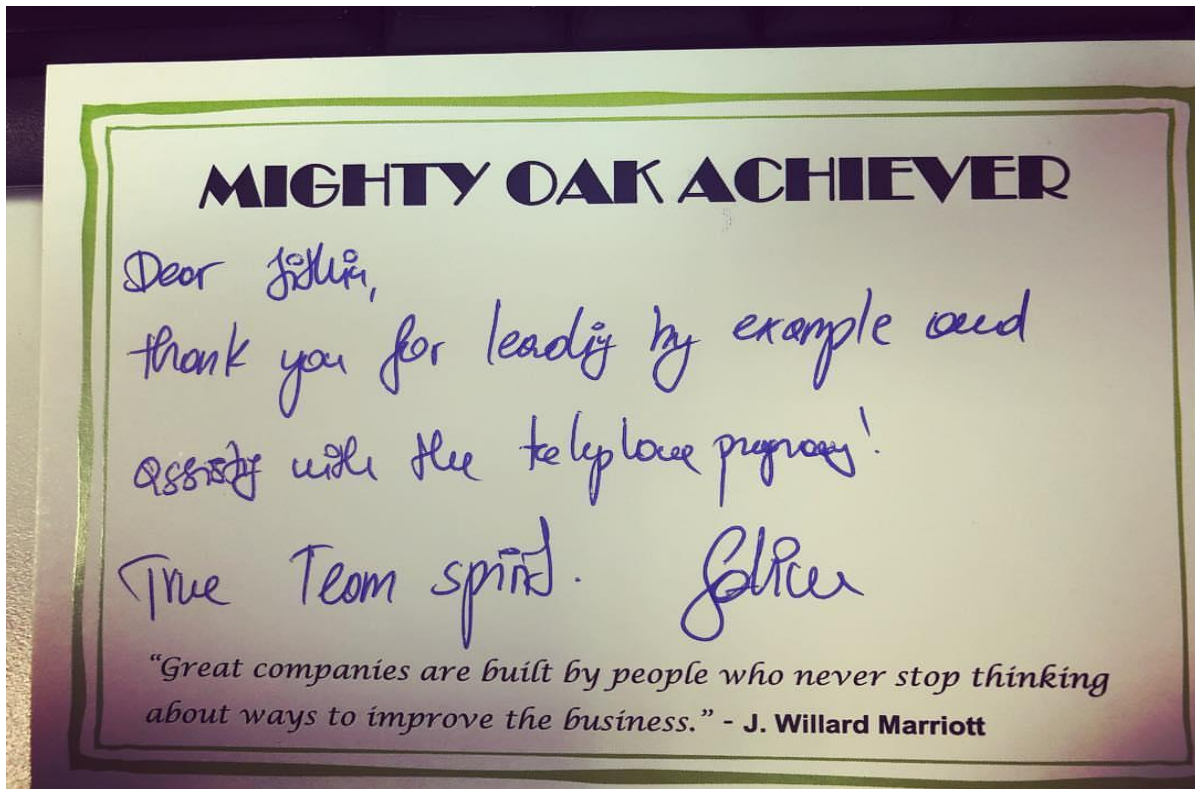
Nakon svakog kvartala, organizira se kvartalni sastanak na kojem sudjeluje generalni direktor, a sastanku prisustvuju svi zaposlenici iz hotela. Na sastanku zaposlenici dobiju jasne informacije : koji su ciljevi hotela, što se očekuje od zaposlenika sa svakog odjela, koji se prednosti, a koji nedostaci, te na koji način svaki zaposlenik može doprinijeti ispunjenju ciljeva i planova. Ovim primjerom također možemo također zaključiti da se radi o provođenju formalne vertikalne komunikacije, a obzirom da nadređeni daje jasne informacije podređenima, možemo zaključiti da se radi o komuniciranju „odozgo prema dolje“.

#### **4.1.5. Motivacija i nagrađivanje zaposlenika**

Motivacija zaposlenika vrlo je bitna u svakoj organizaciji, a posebno u onima gdje se radi u direktnom dodiru sa svojim klijentima. Nisu svi zaposlenici isti, pa će tako, primjerice, jednog radnika motivirati stimulatívna primanja, a drugog, pohvala ili nematerijalna nagrada.

Marriot International ima razvijen sustav nagrađivanja – motiviranja svih svojih zaposlenika. Program pod nazivom „Mighty Oak Achiever“ omogućuje da svatko od zaposlenika može u bilo kojem trenutku odati priznanje nekom od zaposlenika za nešto što je napravio ili riješio neki problem. Priznaje zaposlenik odaje na način da popuni zeleni listić sa podacima zaposlenika kojem želi odati priznanje i napiše razlog odaje priznanja, te dodjeli zaposleniku. Na kraju svakog kvartala, svi zeleni listići se zbroje i onaj zaposlenik koji ima najviše listića je „Mighty Oak Achiever“, te dobije priznanje od hotela na velikom zelenom listu i prigodan poklon (Hotel Manager, 2017.).

Slika 6. „Mighty Oak Achiever“



Izvor : Jithin Vincent, 2018 ,

[https://www.picbon.com/media/1917547555787345059\\_859277365](https://www.picbon.com/media/1917547555787345059_859277365) , pristupljeno 16.3.2019.

Sljedeći sustav nagrađivanja u hotelima Marriott International je program pod nazivom „zaposlenik kvartala“. Program funkcionira na način da svaki šef odjela predlaže nekog zaposlenika koji se u tom kvartalu najviše iskaže, da konkurira za nagradu. Zaposlenik sa najvećim brojem glasova postaje „zaposlenik kvartala“. Zaposlenik dobije priznanje u vidu diplome, potpisanom od strane generalnog direktora i novčanu nagradu. Svi zaposlenici koji su predloženi za konkurenciju za „zaposlenika kvartala“, u četiri kvartala unutar godine, ulaze u uži krug za odabira „zaposlenika godine“. „Zaposlenik godine“ odabire se i proglašava, na prije spomenutom tjednu spomenutom zaposlenicima.

## 4.2. Eksterna komunikacija

U turizmu općenito, bitno je slušati svoje korisnike usluge, goste, ukoliko želimo stvoriti portfelj zadovoljnih i lojalnih korisnika. Treba čuti i ono što možda ne bi htjeli čuti, međutim, od velike je važnosti korisnika usluge uključiti u komunikaciju, dozvoliti mu pritužbu ili kritiku, prigovor na uslugu ili zaposlenika, ali i pitati ga za informaciju o zadovoljstvu usluge koja mu je pružena. Informacije od gosta su dragocjene, na taj način organizacija povećava kvalitetu svoje usluge ili zadržava postojeću kvalitetu, a gost je svakako zadovoljan jer se poslušala njegova kritika, pohvala ili prijedlog.

Hoteli Marriot International itekako su svjesni tih činjenica, pa osim zadovoljnih zaposlenika imaju i zadovoljne korisnike. Kompanija ima razvijen jedan od poznatijih programa lojalnosti u svijetu pod nazivom „Marriott Rewards“, preko kojeg je u direktnom kontaktu sa svojim gostima, a oni svojom lojalnošću prema hotelima, ostvaruju brojne pogodnosti.

Korisnicima usluge je omogućeno da ocjenjuju zaposlenike iz hotela u kojem su boravili, ali i uslugu koju su koristili. Te su informacije od velike koristi za hotel, jer temeljem tih informacija doznaju što im je činiti kako bi poboljšali svoju uslugu i podignuli kvalitetu usluge.

Kompanija ima razvijenu visokokvalitetnu mobilnu aplikaciju namijenjenu svojim korisnicima usluge, preko koje mogu vršiti pretraživanja i rezervacije hotela za kojeg su zainteresirani temeljem zadane lokacije ili znamenitosti, ali i pretraživanje hotela prema kriteriju cijene – od najmanje do najviše i obrnuto. Prema istraživanju kompanije, tokom 2010. godine, rezervacije putem mobilne aplikacije bio je manji od 1 posto, a tokom 2013. godine, više od 40 posto ukupnog digitalnog prometa bio je upravo preko mobilnih aplikacija (Marriott, 2019.) .

#### **4.2.1. Gosti ocjenjuju zaposlenike i uslugu**

U hotelima Marriott International, svakom gostu koji je koristio uslugu, omogućeno je da pohvali djelatnika, podnese pritužbu ili sugestiju. Gost to može napraviti putem elektronske pošte ili preko nekih od internet servisa : booking.com, trip advisor-a, Guest Voice-a ili preko službene mobilne aplikacije hotela Marriott.

Ocjenjivanjem zaposlenika ili usluge, hotel dobije konkretne informacije na čemu treba raditi da bi podigao kvalitetu svoje usluge ili zadržao postojeću. Isto tako, hotel dobije informaciju o zadovoljstvu prema zaposlenicima, jer ih gost može pohvaliti ili imati pritužbu na zaposlenika. Zaposlenik koji dobije najviše pohvala unutar jednog kvartala, postaje pobjednik te osvaja diplomu potpisanu od strane generalnog menadžera i prigodnu nagradu. Za zaposlenike koji dobiju kritiku ili za koje se podnese prigovor ne snose sankcije, već u hotelu tu informaciju smatraju dragocjenom, kako bi mogli razvijati i usmjeravati djelatnika u željenom smjeru. Takvi zaposlenici odrađuju dodatne edukacije i prolaze dodatne edukacijske treninge kako bi podigli kvalitetu u svom radu ili razvili vještine sa kojima će ubuduće moći udovoljiti i najzahtjevnijim gostima (Hotel Manager, 2019.).

Gosti su svjesni činjenice da upravo oni svojim glasovima mogu doprinijeti tome da zaposlenik kojeg oni pohvale, jer se uistinu trudio da oni budu zadovoljni kompletnom uslugom u hotelu, može biti nagrađen, stoga su vrlo aktivni u slanju pohvala/kritika i ocjenjivanju, te na taj način hotelima osiguravaju dragocjenu povratnu informaciju o kvaliteti usluge i kvaliteti zaposlenika.

#### 4.2.2. Program lojalnosti korisnika usluge

Hoteli kompanije Marriot International imaju svjetski poznat sustav nagrađivanja korisnika za lojalnost pod nazivom „Marriott Rewards“. Procjenjuje se da program lojalnosti u ovom trenutku ima više od 110 milijuna članova, što ga čini najuspješnijim programom lojalnosti u hotelijerstvu. Prema procjenama kompanije, procjenjuje se da je preko 20 posto rezervacija hotela, upravo rezervirano preko programa „Marriott Rewards“.

Članovi kluba lojalnosti imaju besplatni wi fi dok borave u hotelima, te mogućnost da se preko programa lojalnosti putem mobilnih uređaja, tableta ili prijenosnih računala sami prijave ili odjave iz hotela te na taj način izbjegnu gužvu i čekaju u redu. Hoteli Marriott za članove svog programa lojalnosti organizira i razne svečanosti, na koje ih poziva da prisustvuju (Marriott, 2019.).

Kroz program lojalnosti, gost za svaku rezervaciju i korištenje usluga, kao i kupnju dodatnih usluga skuplja bodove, koje kasnije mogu iskoristiti za besplatno noćenje, besplatan ručak/večeru, ili za besplatne dodatne usluge poput masaže, piće u sobi i slično. Programom lojalnosti hotel potiče da gost komunicira direktno sa hotelom, te da usluge rezervira direktno. Na taj način izbjegavaju plaćanje provizije posrednicima, a za članove svog kluba vjernosti osiguravaju povoljnije cijene. Na taj su način uštedjeli novac i dobili lojalnog i zadovoljnog klijenta. Marriott jamči gostu koji rezervira uslugu preko programa lojalnosti, da je to najniža cijena usluge u njihovom hotelu koji je odabrao, u suprotnom, ukoliko gost nađe povoljniju cijenu od plaćene preko programa lojalnosti, Marriot će gostu uslugu umanjiti za još dodatnih 25 posto (Marriott, 2019.).



### **4.2.3. Komunikacija sa gostima putem mobilnih aplikacija**

U kompaniji Marriott International, svjesni su činjenici da gosti u današnje vrijeme očekuju da će biti u mogućnosti koristiti svoje mobilne uređaje za sve što požele dok borave u hotelu. Iz tog razloga, uzeli su u obzir da je tehnologija središnji dio njihovog života, a time i poslovanja.

Osim već spomenutog programa lojalnosti, koji se provodi i kroz mobilnu aplikaciju, kompanija je omogućila svojim gostima da putem mobilne aplikacije pretražuju sve hotele koje imaju u ponudi po kriterijima – lokacije, znamenitosti ili cijene, te ukoliko se odluče za kupnju usluge, mogu izvršiti rezervaciju i plaćanje iste putem aplikacije. Osim što se mogu sami prijaviti i odjaviti u hotel, kroz aplikaciju ih djelatnici obavještavaju kada im je soba spremna za korištenje. Prema informacijama kompanije, gosti su aplikaciju ocijenili ocjenom devet od deset, te je svaki deveti od deset gostiju koji su koristili navedenu uslugu izjavili da će istu ponovno koristiti (Marriott, 2019.) .

Putem mobilne aplikacije, gosti imaju mogućnost da ostvare direktnu komunikaciju sa osobljem hotela, požale se na uslugu, ukažu na problem u sobi ili da jednostavno zatraže neku dodatnu uslugu, primjerice , nove ručnike i jastuke ili večeru koja će im biti dostavljena u njihovu sobu. Dok se kreću hotelom, gostima je na raspolaganju da putem aplikacije primaju obavijesti o mjestu gdje se nalaze. Na taj način gost prima informacije o sadržaju hotela na lokaciji gdje se trenutno nalazi, primjerice, ukoliko je u blizini restorana, putem aplikacije može vidjeti aktualnu ponudu, a ukoliko je i član programa lojalnosti, prima informaciju o visini popusta koji može ostvariti u restoranu, ali i broj novih bodova ukoliko koristi uslugu restorana. Gosti su aplikaciju ocijenili ocjenom devet od deset, što govori da je aplikacija vrlo uspješan alat u poslovanju kompanije.

## ZAKLJUČAK

Kvalitetna komunikacija je neophodna za organizacije u turizmu. Od velike je važnosti da u komunikaciju uključe svoje interesne dionike – interne i eksterne, jer jedino na taj način postići će učinak koji će im omogućit dugoročno uspješno poslovanje. Menadžment u organizaciji mora komunicirati sa svojim zaposlenicima na način da ih pravovremeno obavijesti o svim bitnim budućim aktivnostima, planovima i promjenama, te da im daju pravovremene informacije. Zaposlenici od menadžmenta moraju dobiti konkretne informacije o ciljevima organizacije i svaki zaposlenik mora znati koji je njegov zadatak i na koji način može doprinijeti razvoju organizacije. Zaposlenike treba poticati na međusobnu komunikaciju i druženje, te ih motivirati na pravi način kako bi bili što produktivniji i lojalni organizaciji, ali i konstantno educirati i razvijati kako bi bili što uspješniji, te omogućiti onima koji ispunjavaju određene kriterije, a na poslu se dokažu kao uspješni, da napreduju. Od velike je važnosti i komunikacija sa zaposlenicima na način da se podređeni uvijek može obratiti svom nadređenom i ukazati mu na problem, iznijeti prijedlog, sugestiju, požaliti se ili nešto predložiti. Organizacija u turizmu treba omogućiti svojim korisnicima da im daju povratnu informaciju jer je ta informacija dragocjena za unaprjeđenje kvalitete usluge ili zadržavanje postojeće kvalitete. Također, organizacija mora komunicirati sa svojim postojećim ili potencijalnim korisnicima, prije i poslije korištenja usluge, te predstaviti svoju organizaciju kao poželjnim mjestom za odmor, što će i dokazati kad korisnik bude uslugu koristio.

Na primjeru Hrvatske turističke zajednice, možemo zaključiti da uključuju i potiču interne dionike na komunikaciju putem potpora i edukacije, a svoje eksterne dionike uključuju i potiču na komunikaciju putem sajmova, projekta „Buy Croatia“ i „Sell Croatia“, brošura, video spotova, te nagrada „Zlatna penkala“, a za najaktivnije, najinovativnije i najuspješnije organizira svečano nagrađivanje.

Na primjeru hotela Marriott International, možemo zaključiti da su iznimno fokusirani na to da uključe i potiču svoje zaposlenike na komunikaciju. Konstantna edukacija, informiranje zaposlenika, godišnja okupljanja, motivacija putem raznih nagrada i interni transferi zaposlenika neki su od dokaza. Goste uključuju i potiču na komunikaciju na način da im, između ostalog, omogućuju ocjenjivanje usluge i zaposlenika, imaju program lojalnosti gostiju i visokokvalitetnu mobilnu aplikaciju za svoje korisnike.

## POPIS LITERATURE

### Popis knjiga :

1. Fox, R. (2006.) : „Poslovna komunikacija“, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
2. Golja, T. (2016.) : „Menadžment u kulturi i turizmu“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
3. Golja, T. (2017.) : „Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
4. Laškarin Ažić M. (2018.) : „Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu“, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
4. Milas, Z. (2011.) : „Uvod u korporativnu komunikaciju“, Novelti Millenium , Zagreb
5. Rouse J. , Rouse S. (2005.) : „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb
6. Senečić, J. (1996.) : „Promocija u turizmu“, Mikrorad, Zagreb

### Stručni radovi :

1. Jurković Z. (2012.) : „Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije“, Ekonomski vjesnik, Zagreb

### Popis mrežnih stranica :

1. Štajdogar Pajđen, O. (2009.) : „Komunikacija je krvotok svake organizacije“, <https://poduzetnik.biz/arhiva/komunikacija-je-krvotok-svake-organizacije>, 25.11.2018.
2. Ranogajec, B. (2012.) : „Sajmovi su i dalje najbolja promocija izvoznika“, <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/sajmovi-su-i-dalje-najbolja-promocija-izvoznika-202894>, 17.12.2018.
3. Miličević, M. (2018.) : „Vodič kroz mobilne aplikacije za restorane i barove“, <https://possector.hr/marketing/mobilne-aplikacije-za-restorane-barove>, 14.2.2019.
4. Hrvatska turistička zajednica (2018.) : Službene stranice Hrvatske turističke zajednice, <https://htz.hr/hr-HR/opce-informacije/o-nama>, 7.2.2019
5. Hrvatska turistička zajednica (2018.) : „Projekti i potpore Hrvatske turističke zajednice“, <https://htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/potpore-hrvatske-turisticke-zajednice>, 7.2.2019

6. Hrvatska turistička zajednica (2018.) : „Razvoj, marketing i provedba destinacijskih proizvoda posebnih oblika turizma – kulturni turizam“, <https://www.htz.hr/hr-HR/poslovna-dogadanja/edukacije/edukacija-2018/razvoj-marketing-i-provedba-destinacijskih-proizvoda-posebnih-oblika-turizma-kulturni-turizam>, 5.3.2019
7. Hrvatska turistička zajednica (2018.) : „Predstavništva u Svijetu“, <https://htz.hr/hr-HR/opce-informacije/predstavnistva-u-svijetu>, 28.2.2019
8. Hrvatska turistička zajednica (2018.) : „Informacije o tržištima“, <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/informacije-o-trzistima> , 6.3.2019
9. Hrvatska turistička zajednica (2018.) : „Sajmovi“, <https://htz.hr/hr-HR/poslovna-dogadanja/sajmovi>, 27.2.2019.
10. Hrvatska turistička zajednica (2018.) : „Buy Croatia“, <https://htz.hr/hr-HR/poslovna-dogadanja/buy-croatia>, 1.3.2019.
11. Hrvatska turistička zajednica (2018.) : „Buy Croatia“, <https://htz.hr/hr-HR/poslovna-dogadanja/sell-croatia>, 1.3.2019.
12. Hrvatska turistička zajednica (2018.) : „Godišnje turističke nagrade“, <https://htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/godisnje-hrvatske-turisticke-nagrade>, 1.3.2019.
13. Hrvatska turistička zajednica (2018.) : „Promo Materijali“, <https://htz.hr/hr-HR/promo-materijali/>, 15.2.2019.
14. Hrvatska turistička zajednica (2018) : „Zlatna Penkala“, <https://htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/zlatna-penkala>, 15.2.2019.
15. Kovačević, R. (2018.) : „Spot s našim sportašima i umjetnicima najbolji na svijetu“, <https://www.vecernji.hr/lifestyle/prestizno-priznanje-promotivni-spot-hrvatske-turisticke-zajednice-najbolji-na-svijetu-1238142>, 4.3.2019.
16. Milutinović, M. (2018.) : „Moj tim je nevjerovatno posvećen i uspješan“, <https://www.in-horeca.com/hoteli/moj-tim-je-neverovatno-posvecen-i-uspesan-192.html>, 12.2.2019.
17. Elwell, S. ( 2017.) : „The Marriott management psilosophy“, [https://www.marriott.com/Multimedia/PDF/Marriott\\_Management\\_Philosophy.pdf](https://www.marriott.com/Multimedia/PDF/Marriott_Management_Philosophy.pdf), 15.2.2019
18. Hotel Manager, (2017.) : „Intervju Maja Gudžulić HR menadžer hotel Marriott“, <https://hotelmanager.rs/2017/10/18/intervju-maja-gudzulic-hr-menadzer-hotel-marriot-beograd/>, 16.2.2019.
19. Marriott , (2019.) : „Marriott Bonvoy“, <https://www.marriott.com/loyalty.mi>, 10.3.2019.

20. Marriott , (2019.) : „Marriott Bonvoy, <http://mobileapp.marriott.com> , 28.2.2019.

## SAŽETAK

Komunikacija je neophodna u turizmu. Oblici komunikacije su : Verbalna i neverbalna, te formalna i neformalna komunikacija. Organizacije u turizmu potiču i uključuju svoje interne i eksterne dionike u komunikaciju, te na taj način postižu učinak koji im omogućuje dugoročno uspješno poslovanje. Kvalitetnom internom komunikacijom organizacije imaju zadovoljne, lojalne i motivirane zaposlenike, a kvalitetnom eksternom komunikacijom osiguravaju dugoročnu uspješnost na tržištu. Organizacije u turizmu uključuju i potiču interne dionike na komunikaciju organizacijom raznih mjesečnih kvartalnih i godišnjih sastanaka na kojima prakticiraju komunikaciju „odozdo prema gore“ i „ odozgo prema dolje“ , zatim edukacijama, potporama, motivacijom i nagrađivanjem. Eksterne dionike potiču i uključuju u komunikaciju kroz turističke sajmove, nagrađivanjem, okupljanjem, podrškom, mobilnim aplikacijama, programima vjernosti, pritužbama, te pisanim i audio- medijima komuniciranja.

Ključne riječi : komunikacija, turizam, organizacija, interna , eksterna

## **SUMMARY**

Communication is essential in tourism. The forms of communication are: verbal and nonverbal, formal and informal communication. Tourism organizations encourage and involve their internal and external stakeholders in communication, thus achieving the impact that enables them to have a long-term successful business. The quality of internal communication of the organization has satisfied, loyal and motivated employees, and with quality external communication they ensure long-term success in the market. Organizations in tourism include and encourage internal stakeholders to communicate by organizing various monthly and annual meetings where they practice communication, "up" and "top-down", then educations, poles, motivation, and rewarding. External stakeholders are encouraged and involved in communication through tourism fairs, rewards, gathering, support, mobile applications, loyalty programs, complaints, written and audio-media communications.

Key words : communication, tourism, organization, internal, external

