

Važnost odnosa s javnostima i društveno odgovornog poslovanja u turističkom sektoru na primjeru LifeClass Termi Sveti Martin

Herman, Daniel

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:371915>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-27**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)

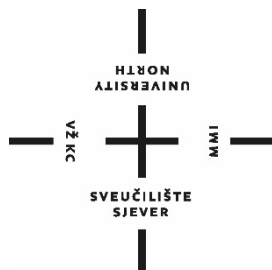


zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



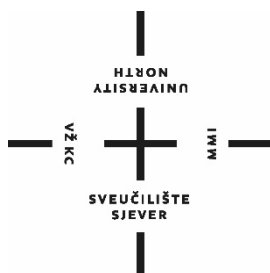
DIPLOMSKI RAD 134/PE/2017

VAŽNOST ODNOSA S JAVNOSTIMA I
DRUŠTVENO ODGOVORNOG
POSLOVANJA U TURISTIČKOM SEKTORU
NA PRIMJERU LIFECLASS TERMI SVETI
MARTIN

Daniel Herman

Varaždin, ožujak 2017.

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN
Diplomski studij Poslovna ekonomija
Smjer: Turizam



DIPLOMSKI RAD br. 134/PE/2017

VAŽNOST ODNOSA S JAVNOSTIMA I
DRUŠTVENO ODGOVORNOG
POSLOVANJA U TURISTIČKOM SEKTORU
NA PRIMJERU LIFECLASS TERMI SVETI
MARTIN

Student:
Daniel Herman, 0251/336D

Mentor:
doc. dr. sc. Darijo Čerepinko

Varaždin, ožujak 2017.

Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Daniel Herman	MATIČNI BROJ	0251/336D
NASLOV RADA	Važnost odnosa s javnostima i društveno odgovornog poslovanja u turističkom sektoru na primjeru LifeClass Termi Sveti Martin		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Importance of public relations and corporate social responsibility in tourist sector: The case of LifeClass Terme Sveti Martin		
KOLEGIJ	Odnosi s javnostima i društveno odgovorno poslovanje		
MENTOR	doc. dr. sc. Darijo Čerepinko		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, predsjednica 2. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić, član 3. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko, mentor 4. doc. dr. sc. Damira Đukec, zamjenski član		

VŽKC

MMI

Zadatak diplomskog rada

BROJ 134/PE/2017

OPIS

Cilj ovog rada je istražiti i definirati strategije, taktike i alate odnosa s javnostima i društveno odgovornog poslovanja na konkretnom primjeru organizacije u turističkom sektoru. U praktičnom dijelu rada provest će se istraživanje kako bi se utvrdilo koje alate odnosa s javnostima Terme najčešće koriste, zatim koji su elementi društvene odgovornosti LifeClass Termi Sveti Martin, kako LifeClass Terme Sveti Martin komuniciraju svoju društvenu odgovornost te kakav utjecaj LifeClass Terme Sveti Martin imaju na razvoj destinacije.

U radu je potrebno:

- Definirati i istražiti područja odnosa s javnostima, društveno odgovornog poslovanja i povezanih pojmova
- Provesti analizu i izraditi studiju slučaja na primjeru LifeClass Termi Sveti Martin
- Elaborirati rezultate studije slučaja i mogućnosti daljnje primjene studije

U VARAŽDINU, DANA

23.02.2017.



POTRIS MENTORA

DIR 01 PE

Sažetak

Ovom studijom slučaja prikazani su elementi odnosa s javnostima i društveno odgovornog poslovanja LifeClass Termi Sveti Martin, turističke kompanije koja djeluje u Općini Sveti Martin na Muri. Rad je podijeljen u četiri djela. Prvi i drugi dio daju teorijski pregled literature u području odnosa s javnostima i društveno odgovornog poslovanja. U trećem djelu rada prezentirana je kompanija kroz ponudu usluga i najvažnije dionike interne i eksterne okoline. Elaborirani su koncepti odnosa s javnostima i marketinga Termi, najčešći alati komunikacije i odnosa s javnostima te ciljana tržišta. Također, predstavljena su tri društveno odgovorna projekta, *storytelling* način komunikacije društvene odgovornosti te utjecaj Termi na razvoj destinacije. U četvrtom djelu navedena su zaključna razmatranja o predmetu rada. Svi navedeni primjeri čitatelju mogu poslužiti kao podloga za razmišljanje i razvoj novih učinkovitih koncepata odnosa s javnostima i društvene odgovornosti za organizacije koje posluju u turističkom sektoru. Čitajući rad može se shvatiti važnost koncepta društveno odgovornog poslovanja koji s uspješnim odnosima s javnostima doprinosi poboljšanju identiteta LifeClass Termi Sveti Martin kao hotelskog poduzeća.

Ključne riječi: odnosi s javnostima, društveno odgovorno poslovanje, LifeClass Terme Sveti Martin, storytelling

Abstract

This case study shows the elements of public relations and corporate social responsibility of LifeClass Terme Sveti Martin, tourist company placed in the municipality of Sveti Martin na Muri. The paper is divided into four parts. The first and the second part give a theoretical review of the literature in the field of public relations and corporate social responsibility. The company, services, the most important stakeholders and internal and external environment are presented in the third part of this paper. Also, third part of the paper gives the information about concepts of public relations and marketing of LifeClass Terme Sveti Martin, the information about communication and public relations tools and targeted markets. Three social responsibility projects are explained, also the storytelling concept of communication for corporate social responsibility and the impact of LifeClass Terme Sveti Martin on destination development. The fourth part lists the concluding observations on the subject of the paper. All these examples can serve as a basis for reflection and development of new effective concepts of public relations and corporate social responsibility of organizations operating in the tourism sector. By reading the paper the reader can understand the importance of corporate social responsibility which with the successful public relations contributes to the improvement of the identity of LifeClass Terme Sveti Martin as a hotel company.

Keywords. public relations, corporate social responsibility, LifeClass Terme Sveti Martin, storytelling

Popis korištenih kratica

AMEC engl. International Association for Measurement and Evaluation of Communication – Svjetska organizacija za mjerenja i evaluaciju komunikacije

AVE engl. Advertising Value Equivalents – ekvivalentne vrijednosti oglašavanja

DOP društveno odgovorno poslovanje

HGK Hrvatska gospodarska komora

HR PSOR Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj

HUOJ Hrvatska udruga za odnose s javnošću

PR engl. public relations, Odnosi s javnostima

ROI engl. return on investment – povrat na investiciju

SEO engl. Search Engine Optimization – optimizacija za tražilice

SADRŽAJ

1.	Uvod	1
2.	Odnosi s javnostima	4
2.1.	Pojam i razvoj odnosa s javnostima.....	4
2.2.	Dionici u odnosima s javnostima.....	7
2.3.	Tehnike odnosa s javnostima	12
2.4.	Etika u odnosima s javnostima	14
2.5.	Odnosi s javnostima u turizmu.....	17
2.6.	Trendovi i budućnost odnosa s javnostima	22
3.	Društveno odgovorno poslovanje	24
3.1.	Pojam i razvoj društveno odgovornog poslovanja	24
3.2.	Dionici društveno odgovornog poslovanja	29
3.3.	Koristi od implementacije društveno odgovornog poslovanja u organizacijsko poslovanje.....	34
3.4.	Projekt „Indeks DOP – a	38
3.5.	Društveno odgovorno poslovanje u sektoru turizma	42
4.	LifeClass Terme Sveti Martin	48
4.1.	Metoda studije slučaja	48
4.2.	O poduzeću.....	50
4.2.1.	Organizacijska struktura	54
4.2.2.	Interna okolina	55
4.2.3.	Eksterna okolina	55
4.3.	Odnosi s javnostima i marketing LifeClass Termi Sveti Martin	58
4.3.1.	Alati odnosa s javnostima LifeClass Termi Sveti Martin.....	59
4.3.1.1.	Specifičnosti direktne komunikacije prema dionicima	61
4.3.2.	Ciljana tržišta i metode komunikacije prema tržištima.....	64
4.3.2.1.	Tržište Austrije i Njemačke.....	65
4.3.2.2.	Tržište Slovenije.....	66
4.3.2.3.	Tržište Hrvatske	67
4.4.	Društveno odgovorno poslovanje LifeClass Termi Sveti Martin	69
4.4.1.	Projekt „Zelene Terme“.....	70
4.4.2.	Projekt „S lokalnog vrta na globalni stol“	72
4.4.3.	Projekt „Zdrav zaposlenik, zdravo poduzeće – LifeNess	74
4.5.	Komunikacija društvene odgovornosti	76
4.6.	Utjecaj LifeClass Termi Sveti Martin na razvoj destinacije	87

5. Zaključak.....	89
Literatura	92
Popis Tablica.....	98
Popis Slika	98
Popis Grafičkih prikaza	99
Popis Priloga	99
Prilog 1. Politika upravljanja energijom LifeClass Termi Sveti Martin ..	100
Prilog 2. <i>Certifikat ISO 50001:2011</i>	101
Prilog 3. Priznanje „ZelEn“ za LifeClass Terme Sveti Martin	102

1. Uvod

Danas je područje odnosa s javnostima, marketinga i bilo kojeg drugog oblika prijenosa poruka isprepletana mreža različitih faktora koji utječu na njihovu uspješnost. Svi spomenuti načini komunikacije ne ostvaruju se individualno, već djeluju sinergijski. Sintagma odnosa s javnošću sastoji se od dva djela. To su odnosi i javnost. Pojam odnosa predstavlja vezu između dva pojma ili pojave, dok pojam javnosti označava ukupno čovječanstvo. Shodno navedenom, sintagmu odnosa s javnošću potrebno je istražiti u množini, jer javnost u 21. stoljeću nije pojam u jednini. U radu se pojam „odnosa s javnošću“ ravnopravno poistovjećuje s pojmom „odnosi s javnostima“. Dionici u ovom području nisu samo oni prema kojima se komunikacija usmjerava, već su u duhu društveno odgovornog poslovanja, kao poveznici s odnosima s javnostima dionici svi i sve ono što ima utjecaj na organizaciju, i obrnuto. Isto tako, odnosi s javnostima i društveno odgovorno poslovanje danas su temelji za napredak u poslovanju. Konkurenciju je na tržištu sve teže nadmašiti, a porastom konkurencije rastu i očekivanja potrošača koji sve češće mijenjaju mišljenje i podložniji su većem broju informacija. Ono što je zajedničko pojmovima odnosa s javnostima i društveno odgovornog poslovanja njihova je svrha koja se može objasniti kroz činjenicu da je srž i jednog i drugog područja djelovati etično te održavati zadovoljavajuće odnose s dionicima. Navedene su samo dodirne točke ovih područja koje su uz ostale najvažnije definirane u diplomskom radu.

Studija slučaja odnosi se na tematiku odnosa s javnostima i društveno odgovornog poslovanja LifeClass Termi Sveti Martin, turističkog središta Međimurske županije, pa je samim time navedeno predmet proučavanja i analize. Pitanja na koja se ovom studijom slučaja nastoji dati odgovor su:

- koji su najčešći alati odnosa s javnostima LifeClass Termi Sveti Martin?
- koji su elementi društvene odgovornosti LifeClass Termi Sveti Martin?
- kako LifeClass Terme Sveti Martin komuniciraju svoju društvenu odgovornost?
- kakav utjecaj LifeClass Terme Sveti Martin imaju na razvoj destinacije?

Samim time, studijom se nastoji utvrditi koje su najkorišteniji alati odnosa s javnostima i najvažniji elementi društvene odgovornosti LifeClass Termi Sveti Martin.

Nadalje, nastoji se saznati na koji način LifeClass Terme Sveti Martin komuniciraju svoju društvenu odgovornost te upoznati čitatelja sa *storytelling* konceptom. Isto tako, cilj je elaborirati pozitivan utjecaj LifeClass Termi Sveti Martin na razvoj destinacije.

Rezultati ove studije slučaja su:

- shvaćanje važnosti koncepta društveno odgovornog poslovanja koji s uspješnim odnosima s javnostima doprinosi razvoju identiteta Termi;
- shvaćanje *storytelling* koncepta u komunikaciji društvene odgovornosti i
- shvaćanje utjecaja LifeClass Termi Sveti Martin na destinacijski razvoj.

U izradi rada korištena je tehnika istraživanja za stolom, prikupljeni su sekundarni podaci te je izrađena kvalitativna, i manjim dijelom kvantitativna analiza. Za izradu teorijskog dijela rada korištene su knjige iz područja odnosa s javnostima i društveno odgovornog poslovanja. Uz knjige, korišteni su znanstveni i stručni članci, doktorski radovi te internet. Praktičan dio diplomskog rada vezan uz poslovanje LifeClass Termi Sveti Martin izrađen je na temelju podataka dobivenih od strane generalnog direktora g. Branimira Blajića, direktorice hotelskih operacija gđe. Jelene Berečić, direktora održavanja g. Vedrana Augustića te g. Saše Vugrinca, direktora tvrtke Scribo PR j.d.o.o. čija agencija za Terme obavlja poslove odnosa s javnostima i marketinga. Za izradu rada ustupljene su fotografije, brošure, pravilnici i analize. Dio podataka prikupljen je slanjem zamolbe za ustupanjem informacija putem elektroničke pošte, a dio kroz usmeni razgovor.

Diplomski rad sastoji se od četiri osnovna poglavlja koja su uz tekstualne navode upotpunjena slikama, tablicama, sažetkom na hrvatskom i engleskom jeziku, popisom literature te priložima.

Prvo poglavlje opisuje temu, ciljeve, izvore i metodu izrade rada uz objašnjenje same strukture studije.

Drugo poglavlje daje teorijski pregled odnosa s javnostima, opis dionika i tehnika te koncepta etike u odnosima s javnostima. S obzirom na to da Terme posluju u sektoru turizma, elaborirani su odnosi s javnostima u turizmu te predstavljeni trendovi i budućnost odnosa s javnostima.

Treće poglavlje daje teorijski pregled društveno odgovornog poslovanja kroz definiranje pojma te samog razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja. Objasnjeni su dionici društveno odgovornog poslovanja te koristi od implementacije društveno odgovornog poslovanja u organizacijsko poslovanje. Predstavljen je projekt „Indeks DOP – a“, te je shodno navodu da Terme posluju u sektoru turizma predstavljeno društveno odgovorno poslovanje u sferi turizma.

U četvrtom poglavlju dano je teorijsko pojašnjenje studije slučaje, predstavljene su LifeClass Terme Sveti Martin, ponuda i sadržaj poduzeća te interna i eksterna okolina. Nadalje, objašnjen je koncept odnosa s javnostima i marketinga kroz strukturu odjela i suradnju s dionicima, prikazani su najčešće korišteni alati odnosa s javnostima te su elaborirane specifičnosti direktne komunikacije prema dionicima. Prikazana su i ciljna tržišta te načini komunikacije prema istima. Nadalje, elaborirano je društveno odgovorno poslovanje LifeClass Termi Sveti Martin kroz tri društveno odgovorna projekta. Dani su primjeri *storytelling* koncepta komunikacije te načini komunikacije društveno odgovornih projekata na društvenoj mreži Facebook. Na samom kraju poglavlja elaboriran je utjecaj LifeClass Termi Sveti Martin na destinacijski razvoj.

U završnom poglavlju dani su zaključci analize odnosa s javnostima i društvene odgovornosti LifeClass Termi Sveti Martin te je objašnjena mogućnost primjene navedenih koncepata u sektoru turizma. Također, predstavljena su moguća poboljšanja za razvoj efikasnijih odnosa s javnostima i društveno odgovornog poslovanja.

2. Odnosi s javnostima

U narednom dijelu diplomskog rada predstavljen je pojam i razvoj odnosa s javnostima, objašnjena je razlika između odnosa s javnostima i marketinga, navedeni su i objašnjeni dionici odnosa s javnostima, elaborirani oblici i tehnike odnosa s javnostima te postojeći trendovi u odnosima s javnostima. Neizostavna stavka proučavanja određenog područja je njegova etičnost i primjena etike u samom području, pa je temeljem toga istražena etičnost odnosa s javnostima. Dan je i prikaz odnosa s javnostima u turističkom sektoru.

2.1. Pojam i razvoj odnosa s javnostima

Pojam odnosa s javnostima označava oblik komunikacijske aktivnosti koja je u engleskom govornom području poznata kao PR, odnosno *engl. Public Relations*. Tomić smatra da korijeni korištenja ovog pojma polaze iz Sjedinjenih Američkih Država. Sintagma se sastoji od dvije riječi; odnos i javnosti. Riječ odnosi označava međusobni položaj i odnos dvaju ili više stvari¹, dok se javnost može promatrati kao „ukupnost obaviještenih i upućenih koji oblikuju opće mišljenje“². Može se zaključiti da su odnosi s javnostima komunikacija između pošiljatelja poruke, koji može biti tvrtka, njezin zaposlenik, menadžer za odnose s javnostima, odnosno sama organizacija i njezine sveukupne javnosti. U današnje vrijeme pojam odnosa s javnostima specifičan je za svaku tvrtku, pa tako postoje različiti nazivi koji opisuju ovo područje. To su: korporativne komunikacije, javni poslovi, korporativni odnosi, ured za informiranje, *human relations*, integrirana komunikacija, marketinška komunikacija i mnogi drugi³.

Prema Cutlip, Center i Broom definicije odnosa s javnostima sastoje se od sljedećih temeljnih značajki:

- predikcija, analiza i interpretacija javnog mišljenja i mnijenja te stavova;
- savjetovanje uprave na svim upravljačkim razinama;

¹ Tomić, Z. (2008) *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis, str. 7.

² Anić, V. (1991) *Rječnik hrvatskog jezika*. Zagreb: Novi Liber. str. 239.

³ Tomić, Z. (2008) *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis, str. 8.

- kontinuiran proces istraživanja, implementacije i ocjene programa za djelovanje, a sve s ciljem informiranja javnosti;
- planiranje, analiza, implementacija i mjerenje uspješnosti planova za uspješne odnose s javnostima;
- postavljanje S.M.A.R.T. ciljeva (ciljevi koji moraju biti specifični, mjerljivi, moraju predstavljati vid akcije, moraju biti realni i ostvarivi u određenom vremenu), planiranje, budžetiranje, kadroviranje i kontinuirano usavršavanje zaposlenika, menadžment resursa da bi se ostvarili ciljevi;
- neophodna znanja i vještine s područja ekonomije, psihologije, komunikologije, socijalne pedagogije, politologije, etike i slično⁴.

Kunczik smatra da je povijest odnosa s javnostima kao profesije i znanstvene discipline mnogo kraća ako se uspoređuje s mišljenjem i djelovanjem u kategorijama pod koje se u današnje vrijeme pojavljuju odnosi s javnostima. U njemačkom govornom području pojam odnosa s javnostima prvi se puta upotrijebio u Posebnom izvješću za Njemačko oglašavanje naziva *Public Relations – Ein Reklamenkongreß für Werbefachleute der Banken in USA*. Pojam je prvi puta upotrijebio Carl Hundhausen i to 1937. godine, a odnose s javnostima definirao je kao umijeće kojim se kroz usmenu ili tiskanu riječ, bilo djelovanjem ili upotrebom vidljivih simbola nastoji stvoriti povoljno javno mnijenje za vlastitu tvrtku te njezine proizvode i usluge⁵.

Prema Boži Skoki tradicija odnosa s javnostima u Republici Hrvatskoj prilično je skromna, te korijeni sežu iz šezdesetih godina 20. stoljeća. Odnosi s javnostima pojavili su se upravo u sektoru turizma, odnosno hotelijerstva i ugostiteljstva. Prvo radno mjesto koje je bilo vezano za odnose s javnostima otvoreno je 1964. godine u zagrebačkoj Esplanadi gdje je zaposlena osoba obavljala zadatke s ciljem ostvarenja i razvoja odnosa između hotela i javnosti. Četiri godine kasnije ista funkcija pojavila se u tvrtki Podravka. U političkom sustavu odnosi s javnostima pojavili su se 1990. godine kad je pokrenut Ured za informiranje u Vladi Republike Hrvatske. Agencije za odnose s javnostima počele su s radom devedesetih godina, dok profesija velik skok i procvat doživljava 2000. godine. Prema istraživanju koje je 2003. godine na 250 ispitanika

⁴ Cutlip, S.M, Center, A.H. i Broom, G.M. (2003) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate d.o.o., str. 4.-5.

⁵ Kunczik, M. (2006) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu., str. 5.

provela HUOJ – Hrvatska udruga za odnose s javnošću u suradnji s Agencijom Henda u 47,2% organizacija postojao je odjel za odnose s javnostima. U 25,6% (što je bio najveći postotak) samo se jedna zaposlena osoba bavila poslovima komunikacije i odnosa s javnostima, te se u najvećem broju organizacijama odjel koji se bavio poslovima odnosa s javnostima nazivao odjelom marketinga⁶.

Na temelju navedenog zaključuje se da je potrebno objasniti razliku između marketinga i odnosa s javnostima, jer se pojmovi često poistovjećuju. Marketing se temelji na odnosu razmjene kada vlasništvo prelazi s ruke na ruku, te je upravo razmjena temelj razlikovanja marketinga od odnosa s javnostima. Marketing je funkcija upravljanja kroz koju se identificiraju ljudske potrebe i želje te se shodno tome nude proizvodi i usluge da bi se te iste potrebe i želje zadovoljile. Navedeno dovodi do istinitosti tvrdnje da je bitna stavka razumijevanja razlike između marketinga i odnosa s javnostima sam proces razmjene, jer se u marketingu željeni proizvodi i usluge isporučuju do krajnjeg korisnika, odnosno događa se proces razmjene na razini kupac – dobavljač za određenu vrijednost. Cilj marketinga je postizanje ekonomskih ciljeva postavljenih od strane organizacije. Tu se dolazi do pojma odnosa s javnostima koji služi kao potpora marketingu. Ova dva pojma je potrebno razumjeti i nikako ih ne poistovjećivati. Također, svaka organizacija mora dati određeni prostor i odjelu marketinga i odjelu odnosa s javnostima te im osigurati sinergijsko djelovanje⁷.

Odnosi s javnostima često se brkaju s pojmovima publiciteta i lobiranja koji su sastavni alati odnosa s javnostima. Publicitet je u većini slučajeva najuočljiviji dio odnosa s javnostima, dok lobiranje može predstavljati njihovu najuočljiviju aktivnost. Tu se još pojavljuju i unutarnji odnosi s javnostima, te često brkanje s oglašavanjem. Unutarnji su odnosi veoma bitni za uspjeh organizacija jer se vežu na sve interne dionike. Veoma važnu ulogu u ovom slučaju ima sama organizacijska kultura koju grade zaposlenici sa svojim nadređenima. Unutarnji su odnosi samo dio odnosa s javnostima kroz koje se između zaposlenika i onih na višim upravljačkim funkcijama grade i održavaju uzajamni odnosi koji su ključni za uspjeh organizacije. Ako se odnosi s javnostima promatraju kao odjel, može se zaključiti da su oni izvor većine vijesti i

⁶ Skoko, B. (2006) *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. Zagreb: Millenium promocija d.o.o., str. 15.-20.

⁷ Broom, Glen M. (2010) *Cutlip & Centers Učinkoviti odnosi s javnošću*. Zagreb; Mate d.o.o. str.8.-10.

informacija koje mediji i javnosti mogu dobiti o organizaciji. Informacije koje se daju u javnost obično su vrijedne priopćavanja, odnosno tzv. publiciteta. Publicitet je skup informacija dobiven od nekog vanjskog izvora koje mediji smatraju određenom viješću, te kao takav ima određenu vrijednost. Metoda nije podložna kontroli zato što onaj koji informacije prenosi prema mediju ne pokriva nikakve troškove objave istih u javnostima. Publicitet se može ostvarivati kroz članke, fotografije, reportaže, zabavne priloge, radijske i televizijske emisije, događaje i slično⁸.

Suprotno od publiciteta kao nekontroliranog načina plasiranja informacija prema javnostima, oglašavanje je plaćeni oblik prijenosa informacija prema medijima u za to dogovorenem medijskom prostoru i u točno određenom vremenu. Od publiciteta se razlikuje u razini kontrole željenog sadržaja⁹. Zaključno, prema definiciji HUOJ odnosi s javnostima svjesno su planirano i trajno nastojanje da se sagradi i njeguje razumijevanje i povjerenje neke organizacije i njezine javnosti¹⁰. U današnje doba interneta potrebno je definirati i online odnose s javnostima koji predstavljaju komunikaciju putem interneta te upotrebu novih tehnologija s ciljem učinkovitijeg komuniciranja s dionicima. Dionici odnosa s javnostima neizostavna su komponenta proučavanja navedene tematike, te su tema rasprave sljedećeg odjeljka.

2.2. Dionici u odnosima s javnostima

Dionici ili interesne skupine su prema definiciji američkog filozofa i profesora R. Edwarda Freemana pojedinci ili skupine koje mogu utjecati, ili na njih utječe postizanje ciljeva tvrtke¹¹. Freeman dionike spominje i u kontekstu bilo koje grupe ili pojedinca koji se može identificirati, a o kojima ovisi opstanak organizacije¹². Najvažniji dionici u odnosima s javnostima u odnosu na organizaciju su dioničari, upravljačka tijela unutar organizacije, tijela lokalne samouprave i državne uprave, upravni odbori, zaposlenici, dobavljači, sindikati, kupci, industrijski kupci, trgovci na veliko i malo, distributeri, organizacije civilnog društva, predstavnici lokalne zajednice, glasači, mediji, posebne

⁸ Ibid. str.10.-12.

⁹ Ibid. str. 5.

¹⁰ Rječnik OSJ pojmova, dostupno na <http://www.huoj.hr/baza-znanja/rjecnik-osr-pojmova-hr101>, pristupljeno 14.1.2017.

¹¹ Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston; Pitman Publishing, str. 5.

¹² Freeman, R.E. i Reed, D.L. (1983) *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*. California Management Review, 25(3): 88.-106., str. 88.

interesne grupe, konkurencija, udruge, političke stranke i mnogi drugi. Dionici se razlikuju prema stupnju utjecaja, kontrole i nadzora nad organizacijom. Prema Grunigu i Huntu navedeni dionici svrstavaju se u četiri kategorije¹³:

- *eng. the enabling linkages* – dionici koji imaju visok stupanj utjecaja, a u koje se ubrajaju dioničari, upravni odbor, predstavnici Vlade i slično. Oni organizaciji osiguravaju resurse i autonomiju za rad.
- *eng. functional linkages* – funkcionalni dionici su oni koji su bitni za funkcioniranje organizacije, a podijeljeni su između ulaznih funkcija koje organizaciji omogućuju poslovanje i samih sredstava za proizvodnju proizvoda i usluga (npr. zaposlenici i dobavljači), te onih izlaznih funkcija koje se odnose na one koji proizvode i usluge konzumiraju, a to su potrošači i trgovci na malo.
- *eng. normative linkages* – društva i grupe za koje organizacija pokazuje najveće zanimanje, i obrnuto. Dionici unutar ovog područja dijele slična ili ista mišljenja, vrijednosti, ciljeve i probleme.
- *eng. diffused linkages* – najteži su za identifikaciju jer uključuju one dionike koji imaju čestu interakciju s organizacijom, ali na neki način postaju uključeni u organizaciju. To je u većini slučajeva ona skupina dionika koja se u organizaciju uključuje u kriznim situacijama. To su na primjer mediji, društvo, aktivisti i druge interesne grupe.

Rad u odnosima s javnostima uključuje i rad s velikim brojem dionika. Kao što je prethodno spomenuto, dionici su ljudi ili organizacije koji imaju materijalni, poslovni, pravni ili politički interes za poslovne aktivnosti i rad organizacije. Menadžment i kontrola upravljanja upravo tih dionika veoma je važna komponenta uspješnih odnosa s javnostima. U Tablici 1. dan je prikaz najvažnijih internih dionika.

¹³ Grunig, J. i Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. Philadelphia; Holt, Rinehart and Winston, str. 141.

Tablica 1. *Prikaz internih dionika, njihovih uloga i odgovornosti te značaja*

Interni dionici	Uloga i odgovornost	Značaj
Članovi tima	Članovi tima moraju odraditi poslove koji su im dodijeljeni.	Među njima treba vladati ugodna radna atmosfera i dodijeljene uloge moraju biti jasne svim članovima tima.
Interni korisnici	Osoba koja je odgovorna za unutarne komunikacije, svim zaposlenicima i članovima tima treba osigurati ispravne informacije u pravo vrijeme.	Za njih je važno da razumiju povijest i potrebe organizacije što im pomaže za nesmetan, konzistentan i profesionalan rad, a što vodi poboljšanju reputacije organizacije.
Voditelji	Određuju važnost i značaj kampanja i određuju članove tima.	Važna je komunikacija između voditelja odjela i ostalih zaposlenika zbog toga što oni mogu ponuditi pomoć i dati savjete pri dovršetku projekata.
Senior menadžeri	Rade na strateškim planovima kampanja, donose odluke, odgovorni su za klijente i svojim snažnim komunikacijskim vještinama i vještinama liderstva stvaraju vrijednost za organizaciju	Odgovorni su za poboljšavanje produktivnosti svih članova tima i brinu se da se čuje za prethodne dobre i uspješne prakse.

Drugi odjeli (odjel ljudskih potencijala, odjel financija, odjel administracije)	Uključeni su u različite dijelove kampanji kao što su planiranje, kadrovanje, budžetiranje ili nabava materijala.	Važno je da posao obave na ispravan način jer time dobivaju siguran i ispravan pristup informacijama te tako bolje razumiju poslovanje.
---	---	---

Izvor: vlastita izrada autora prema

http://www.contentextra.com/publicrelations/files/topicguides/PR_TopicGuide_13_1.pdf, pristupljeno 15.1.2017.

U Tablici 2. dan je prikaz najvažnijih eksternih odnosno vanjskih dionika.

Tablica 2. Prikaz vanjskih dionika, njihovih uloga i odgovornosti te značaja

Vanjski dionici	Uloga i odgovornost	Značaj
Klijenti (kupci)	Korisnici su usluga za koje se sklapaju ugovori.	Plaćanje naručene usluge. Ako su zadovoljni, organizaciji donose reputaciju.
Druga razina organizacijskih kupaca	Pružaju im se proizvodi i usluge koje organizacija nudi.	Važno je razumjeti potrebe ove vrste dionika da bi se ostvario profit.
Novinari – mediji	Pišu priče i novosti o organizaciji i njezinim proizvodima i uslugama.	Važno je da novinari organizaciju spominju u pozitivnom kontekstu.
Stručnjaci iz različitih područja	Mogu komentirati i davati stručna mišljenja o proizvodima i uslugama.	Važno je da o proizvodima i uslugama organizacije pričaju pozitivno.

Influenceri	Imaju snažan utjecaj na kupnju i stvaraju obrasce za kupnju na one koji ih slijede i na koga imaju utjecaj.	Isprobavaju proizvode i usluge i šire informacije.
Lokalna zajednica	Zaposlenici i kupci mogu biti iz lokalne zajednice unutar koje organizacija djeluje. Važno je napomenuti da lokalna zajednica može imati velik utjecaj i interes za same proizvode, usluge, način proizvodnje i pružanja usluga.	Olakšavaju poslovanje i grade dobru reputaciju za organizaciju.
Tijela državne vlasti	Izdaju propise koji određuju način poslovanja.	Dobro korporativno upravljanje može utjecati na poboljšanje radnog okruženja.
Dioničari / investitori	Organizaciji pribavljaju sredstva za rad i rast.	Važni su zbog kontinuiranog priljeva sredstava.
Dobavljači	Dobavljaju sredstva potrebna za provedbu projekata – kampanja.	Važno je da sredstva budu dobre kvalitete i razumne cijene.
Sindikati zaposlenika	Važni su zbog pridržavanja prava i obaveza zaposlenika. Mogu olakšati proces komunikacije sa zaposlenicima, ali i utjecati na osiguravanje	Ako sindikati organizaciju prepoznaju kao dobru, organizacija je na glasu „dobrog poslodavca“ što doprinosi njezinom

kontinuiranog obrazovanja zaposlenika.	imidžu kao poželjne organizacije.
--	--------------------------------------

Izvor: vlastita izrada autora prema

http://www.contentextra.com/publicrelations/files/topicguides/PR_TopicGuide_13_1.pdf, pristupljeno 15.1.2017.

Zaključno, dionici u odnosima s javnostima važan su faktor jer o njima ovisi sam uspjeh zadanih ciljeva. Potrebno ih je u potpunosti istražiti, zblížiti se s njima i dati im određenu razinu važnosti. Nad unutarnjim i vanjskim dionicima potrebno je uvijek držati određenu razinu kontrole i utjecaja jer minorne pogreške mogu utjecati na propast ne samo kampanje, već i same organizacije. Nije važno brinuti se samo o medijima kao prijenosnicima pozitivnih priča o organizaciji, već je potrebno razvijati i usavršavati komunikaciju s onim internim, počevši od nižih razina kao što su zaposlenici, pa do onih viših upravljačkih koji uključuju direktore i dioničare. Može se dogoditi da neki od njih neće pristati na suradnju, pa je tada važno postupiti na ispravan način koji će donijeti zadovoljstvo i jednoj i drugoj strani.

2.3. Tehnike odnosa s javnostima

Tehnike odnosa s javnostima definiraju se kao alati putem kojih se šalju poruke do željenih javnosti. Tehnike se moraju koristiti sinergijski jer individualna upotreba ne dovodi do željenih rezultata. U odnosima s javnostima prepoznat je model www, odnosno tri zlatna w. Model je razvila Amanda Barry 2002. godine, a predstavljen je u knjizi *PR Power: Inside Secrets From the World of Spin*. Barry navodi 3 ključna načela naziva „3 golden w“ koje je potrebno upotrebljavati u odnosima s medijima da bi se s njima ostvarili zadovoljavajući odnosi. To su¹⁴ :

- WHY – zašto? - na ovo pitanje je potrebno odgovoriti tako da se dobije odgovor je li poruka koja se šalje od interesa javnosti, odnosno je li to vijest, te ako je, je li važna i relevantna za javnost.

¹⁴ Barry, A. (2010) *PR Power: Inside Secrets From the World of Spin*. London; Virgin Books, str. 54.-55.

- WHEN – kada? - vrijeme slanja poruke jedan je od ključnih elemenata njezine uspješnosti. Potrebno je saznati kada je krajnji rok za slanje informacije i kada će poslana informacija biti distribuirana prema javnostima.
- WHAT – što ? – potrebno je saznati oblik u kojem novinari žele da im se informacije dostave. Ako ova informacija nedostaje, lako je moguće da će novinari istu odbaciti jer nije u skladu s njihovim načinima komunikacije i primanja novosti.

Prilikom slanja informacija prema medijima preporučuje se upotreba alata „3 golden w“. Komunikacija s medijima samo je jedan od načina i alata za prijenos informacija prema medijima. Ostali relevantni objašnjeni su u nastavku diplomskog rada. Prema Tomiću, postoje četiri temeljne kategorije tehnika u odnosima s javnostima, a to su: pisane tehnike, govorne tehnike, vizualne tehnike te tehnike koje uključuju nove tehnologije.

Pisane tehnike u odnosima s javnostima

Najvažnije pisane tehnike u odnosima s javnostima su popisi novinara, najave za medije, priopćenja za medije, *backgrounderi*, novinski isječci i praćenje medija odnosno *press clipping*, bilteni, komentari i kolumne te reportaže i pisani izvještaji¹⁵.

Govorne tehnike u odnosima s javnostima

Najvažnije govorne tehnike u odnosima s javnostima su izjave za medije, intervjui, konferencije za novinare, sastanci, govori, putovanja i posebni događaji¹⁶.

Vizualne tehnike u odnosima s javnostima

Najvažnije vizualne tehnike u odnosima s javnostima su fotografije, izložbe i sajmovi¹⁷.

¹⁵ Tomić, Z. (2008) *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis, str. 472 - 484.

¹⁶ Ibid., str. 485.-493.

¹⁷ Ibid., str. 493.-494.

Nove tehnologije kao tehnika u odnosima s javnostima

Nove tehnologije svakim se danom razvijaju sve brže te su sve naprednije. Najpoznatija nova tehnologija koja je imala velik utjecaj na razvoj odnosa s javnostima je internet i elektronička pošta. Prema Ujedinjenim narodima u 2016. godini 3,5 milijarde ljudi, odnosno 48% svjetskog stanovništva imalo je pristup internetu. U 2017. godini povećavat će se i broj onih koji će sve informacije tražiti na internetu. Najvažnija prednost interneta je smanjenje vremena od slanja do objave novosti, odnosno tzv. *eng.lead time*. Važne tehnike su videokonferencije, telekonferencije i ATM konferencije kroz koje se osigurava visokokvalitetan prijenos slike i zvuka. Danas su sveprisutnije i web – konferencije i IP videokonferencije koje služe za virtualne sastanke za sudionike koji su geografski previše udaljeni, pa je ekonomski isplativije za njih organizirati web ili IP konferenciju. Prema podacima Statiste u 2016. godini čak je 1,59 milijarda ljudi u kućanstvu posjedovala televizor, dok se za 2021. godinu predviđa da će taj broj porasti za 9 milijuna, što svakako predstavlja velik broj medijske publike¹⁸. Uz navedene, upotrebljavaju se još i videotekst koji se razvija zahvaljujući pametnim mobilnim uređajima, te DVD, CD – rom i USB *stick*¹⁹.

Sve navedene tehnike od velike su važnosti za prijenos informacija u odnosima s javnostima. Odabir tehnike mora biti u skladu s onim vrstama medija ili alatima koje željena javnost najviše koristi. Tehnike se ne smiju izbjegavati, potrebno ih je pomno istražiti i pronaći one najefektivnije i najefikasnije. Sigurno je da će se razvojem interneta tehnologija razvijati sve više i više te da će uspješnost odnosa s javnostima ovisiti upravo o spremnosti agencija i zaposlenika na korištenje istih.

2.4. Etika u odnosima s javnostima

Viv Segal, pokretačica *Sefin Marketing Communications Consultants*, konzultantske agencije u području odnosa s javnostima u južnoj Africi odnose s javnostima opisala je na sljedeći način: „PR znači govorenje istine i etičan rad – čak i

¹⁸ Number of TV households worldwide from 2010 to 2021 (in billions), dostupno na <https://www.statista.com/statistics/268695/number-of-tv-households-worldwide/%20> , pristupljeno 15.1.2017.

¹⁹ Tomić, Z. (2008) *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis, str. 495 - 497.

kad se mediji bore za naslovnice i kad javnost želi žrtvene jarce²⁰. Odnosi s javnostima podbacuju kada nema dosljednosti i integriteta“. Kao i u svakom drugom području poslovanja, etičnost u odnosima s javnostima ima veliku ulogu upravo radi velikog dosega koji poslana poruka može ostvariti.

Etično poslovanje mora biti temelj odnosa s javnostima. To je ono ponašanje koje je u skladu s moralnim normama koje je postavilo društvo, dok je primijenjena etika primjena moralnih vrijednosti u različitim profesijama koju je neophodno implementirati u odnose s javnostima. Etičnost u poslovanju doprinosi ne samo dobrobiti i čistoj savjesti onih koji su zaposleni na poslovima odnosa s javnostima, već i dobrobiti organizacije, ali i profesije. Sve ovo regulirano je etičkim kodeksima koje organizacije moraju primjenjivati da bi već u samoj svojoj okosnici poslovanja promicale etično poslovanje. Jedno od osnovnih načela koje definira etičnost u odnosima s javnostima govori da odnosi s javnostima poboljšavaju profesionalnu praksu kroz kodificiranje etičnog ponašanja i standarda ponašanja te samo promicanje njihovog poštovanja. Zaposlenici u području odnosa s javnostima moraju kroz svoj profesionalni i pojedinačni rad djelovati u skladu s moralom. Sve to je ostvarivo samo tada kad se na prvo mjesto stavi etičnost ispred onog osobnog. Za uspješnost etičnog poslovanja u odnosima s javnostima ključno je da se svi zaposleni u sektoru obrazuju o etici. Upravo etički kodeksi koriste se da bi zaposlenici znali što je u skladu s etičnim ponašanjem u okviru organizacije unutar koje djeluju, a što nije²¹.

Skoko navodi da odnosi s javnostima u svojim počecima nisu bili u velikoj mjeri etična profesija. Odgovornost za to prebacuje se američkim novinarima koji su u vrijeme početaka razvoja odnosa s javnostima na području Sjedinjenih Američkih Država u medije prenosili priče s ciljem hvaljenja organizacija, a ne prenošenja realnog stanja. Razlog tome bila je velika financijska korist koju je ovaj postupak donosio. Teško se moglo razaznati što je od informacija objektivno, a što je uljepšavanje. Skoko zaključuje da su odnosi s javnošću ogledalo svake tvrtke prema javnosti, ali i zastupnik

²⁰ Sefin Marketing Communications Consultants, dostupno na <http://www.sefin.co.za/>, pristupljeno 15.1.2017.

²¹ Broom, G.M. (2010) *Cutlip & Centers Učinkoviti odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate d.o.o., str. 131.-134.

interesa javnosti prema menadžmentu organizacije²². Navedeno potvrđuje da etika mora biti nit vodilja svakog zaposlenika u profesiji odnosa s javnostima. Kako su u današnje vrijeme zaposlenici „ogledalo“ organizacije koju predstavljaju, nadležne osobe trebaju kontinuirano raditi na provjeri etičnosti svojih zaposlenika.

Prema profesoru Melvinu Sharpeu u knjizi „*The Practice of Public Relations*“ definirano je pet temeljnih načela etike u području odnosa s javnostima kojih bi se svaka tvrtka trebala pridržavati. To su:

- u organizaciji osigurati pošten sustav komunikacije s ciljem stjecanja kredibiliteta;
- organizacija svojim postupcima mora biti otvorena i dosljedna s ciljem stjecanja povjerenja javnosti;
- organizacija treba vrednovati pravičnost i pravednost svojih postupaka i aktivnosti da bi i od drugih mogla očekivati isti obrazac ponašanja;
- u organizaciji je potrebno osigurati neprekidnu komunikaciju s ciljem stvaranja osjećaja zajedništva te uzajamnog poštovanja i razumijevanja;
- kontinuirano istraživati društveno okruženje s ciljevima boljeg upoznavanja okoline unutar koje se djeluje, shvaćanja vlastite uloge i pozicije unutar okoline te stvaranju promjena ako je isto potrebno²³.

Može se zaključiti da su poštena komunikacija, otvorenost i dosljednost u poslovanju kao i pravednost i pravičnost osnovne komponente koje trebaju biti dio organizacijske kulture organizacije. Neprekidna komunikacija osigurat će ne samo zadovoljstvo zaposlenika, već i lakše i brže rješavanje problema i konflikata. Pridržavanje ovih pravila i načela dovodi do transparentnog poslovanja organizacije, što je svakako u današnje doba vrijedan imperativ kojim se samo rijetke organizacije mogu pohvaliti.

²² Skoko, B. (2006) *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. Zagreb: Millenium promocija d.o.o., str 131.-132.

²³ Seitel, F.P. (2011) *The Practice of Public Relations, Eleventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall Shrimp, str. 38.

Etičnost poslovanja u Republici Hrvatskoj u sektoru odnosa s javnostima regulirala je HUOJ svojim „*Kodeksom Hrvatske udruge za odnose s javnošću (HUOJ)*“. Njime su postavljeni temelji djelovanja struke te služi kao pravila ponašanja svih djelatnika u području odnosa s javnostima. Stručnost, integritet, zagovaranje, nezavisnost, odanost, pravičnost, uvažavanje različitosti i osnovna odgovornost temeljne su vrijednosti koje definiraju standarde ponašanja u praksi odnosa s javnostima u Republici Hrvatskoj. Kao načela dobrog poslovanja navode se profesionalna neovisnost koja uključuje iskren i odgovoran odnos prema javnostima i javnom interesu, profesionalna sposobnost koja definira obavljanje poslova prema stečenom znanju, iskustvu i kompetencijama, te transparentnost i sukob interesa što se ostvaruje kroz otvoreno i javno aludiranje na mogući sukob interesa u postupcima ugovaranja i izvršavanja poslova u profesiji odnosa s javnostima. Spomenuto je i načelo nulte tolerancije na korupciju koje osigurava odgovoran pristup poslu bez obzira na položaj i ovlasti zaposlenika, povjerljivost koja se očituje kroz zaštitu podataka i informacija, te održavanje profesionalnih standarda s ciljem jačanja i stvaranja pozitivne slike o profesiji odnosa s javnostima²⁴.

Zaključno, profesija odnosa s javnostima prožeta je etikom i moralom. Svaki posao ugovoren za obavljanje poslova u sklopu profesije odnosa s javnostima mora biti u skladu s najvišim etičkim načelima i standardima. Moderne organizacije koje žele osigurati pravedan i transparentan nastup na tržištu moraju se povoditi za istim. Isto se može zaključiti i za agencije za odnose s javnostima koje ne samo da se moraju pridržavati etičkih načela i principa, već iste približavati javnosti s ciljem obrane temelja struke.

2.5. Odnosi s javnostima u turizmu

Odnosi s javnostima u turizmu veoma su važan dio promocijskih aktivnosti svake države koja ima svoju turističku ponudu, svake turističke destinacije, te svakog turističkog proizvoda i usluge koja se nudi. Mr.sc. Marinko Jakovljević u svojem stručnom radu naziva *Odnosi s javnošću – vodeća taktika u promociji turističkih regija*

²⁴ Etički kodeks Hrvatske udruge za odnose s javnošću, dostupno na <http://www.huoj.hr/dokumenti/etickei-kodeks-hr67>, pristupljeno 16.1.2017

navodi četiri temeljne grupe aktivnosti, odnosno područja odnosa s javnostima prilagođenih turizmu i marketingu same turističke destinacije. To su:

- **osnovni (primarni) odnosi s javnostima** – obuhvaćaju grupu aktivnosti koja se odnosi na prepoznatljive i najčešće korištene oblike odnosa s javnostima kao što su odnosi s medijima, publicitet, posjete novinara te suradnja s novinarima i medijima;
- **poslovni odnosi s javnostima** – aktivnosti odnosa s javnostima koje su u značajnoj korelaciji s marketingom s kojim se neposredno i izravno dopunjuju. Autor navodi da ih se može nazvati marketinškim odnosima s javnostima u koje se svrstavaju turistički sajmovi na kojima svoje destinacije prezentiraju Hrvatska turistička zajednica te ostale zajednice na regionalnim i lokalnim razinama, zatim prezentacije, radionice, informativne aktivnosti, studijska putovanja agenata za imidž destinacije i slično. Važno je napomenuti da se u ovu skupinu ubrajaju i neposredni odnosi s krajnjim potrošačima koji kreiraju turističku potrošnju unutar sektora turizma;
- **odnosi s društvenim okruženjem** – aktivnosti su koje su izrazito važne za promociju destinacije zbog stvaranja zdravog odnosa s lokalnom javnošću s ciljem stvaranja sinergije i postizanja zajedničkog cilja - razvoja destinacije. U ovu grupu aktivnosti svrstavaju se i suradnja s tijelima vlasti, lokalnom i regionalnom samoupravom te političkim sustavom, sponzorstva, oglašavanje u svrhu promocije s ciljem utjecaja na društvenu zajednicu te lobiranje;
- **interni odnosi s javnostima** – aktivnosti koje se odnose na unutarnju strukturu organizacije koja djeluje u sektoru turizma. Interni odnosi s javnostima odnose se na sve dionike spomenute u Tablici 1., ali i na sindikate i udruge koje su dio turističkog sektora²⁵.

Može se zaključiti da je teorija odnosa s javnostima primjenjiva na sektor turizma, jedino što može razlikovati su ciljevi odnosa s javnostima i dionici prema kojima se informacije upućuju. Veoma važnu ulogu u području turizma imaju odnosi s društvenim okruženjem koji su temelj uspješnog razvoja turističke destinacije, što će biti objašnjeno na primjeru LifeClass Termi Sveti Martin kao predmetu proučavanja ovog

²⁵ Jakovljević, M. (2011) *Odnosi s javnošću – vodeća taktika u promociji turističkih regija*, Acta Turistica Nova, Vol 5 (2011), No. 1, pp. str.126.-127.

rada. Ako se odnosi s lokalnom zajednicom ne poštuju, može doći do neslaganja te neprihvatanja turista u destinacijama.

Boris Vukonić i Josip Senečić navode mnoge prednosti koje donose učinkoviti odnosi s javnostima u sektoru turizma. Između ostalih, to su formiranje mišljenja i stava o nekoj pojavi ili poduzeću tamo gdje isto prethodno nije postojalo. Autori smatraju da javnost misli, vjeruje i reagira na potpuno nov i drugačiji način koji je suprotan dosadašnjem, a odnosi s javnostima mogu se definirati kao jačanje postojećih povoljnih stavova i mišljenja te kreiranje potpunije predodžbe o nečem ili o nekome²⁶. Za uspjeh turizma važno je da turisti kreiraju pozitivno mišljenje o destinaciji, usluzi ili proizvodu, te da se s njima poistovjete i povežu. Kao što je navedeno, odnosi s javnostima utječu na formiranje mišljenja cjelokupne javnosti. Kada turist stigne u lokalnu zajednicu koja je turistički senzibilizirana i dobiva osjećaj dobrodošlice, vrlo je vjerojatno da će formirati pozitivan stav. Također, važno je da oni koji kreiraju turističku ponudu utječu na to da mišljenja budu pozitivna. Senečić je još prije 19 godina utvrdio da su odnosi s javnostima dio komunikacijske politike poduzeća u turizmu. Bitno je napomenuti da uz neprekidnu i kvalitetnu komunikaciju uspješne odnose s javnostima u turizmu čini i suradnja s ostalim organizacijama u turizmu. Neophodno je spomenuti da uspješne odnose s javnostima u turizmu definiraju i ostali čimbenici koji zajednički kreiraju sustavno oblikovanje i brigu oko odnosa poduzeća ili neke druge organizacije s javnošću²⁷. Iz navedenog se zaključuje da je za uspješnu komunikaciju potrebna sinergija svih činitelja koji kreiraju turističku ponudu, te je tako prezentiraju na najbolji mogući način.

Osnovne kategorije odnosa s javnostima u turizmu odnose se na smještaj, prehranu te prijevoz. Odnosi s javnostima u hotelskom poslovanju tema je koja će se proučavati u praktičnom djelu ovog diplomskog rada, a aktivnosti odnosa s javnostima u hotelskom poslovanju odnose se na kreiranje odnosa između samog hotelskog poduzeća, okoline unutar koje djeluje, interne, te šire zajednice s ciljem stvaranja zadovoljavajuće razine povjerenja. Bitno je napomenuti da je hotelsko poslovanje generator većeg djela prihoda u turizmu, stoga je važno da odnosi s javnostima u hotelskom poslovanju budu učinkoviti. Tomić navodi da se potreba za zapošljavanjem

²⁶ Senečić, J. i Vukonić, B. (1997) *Marketing u turizmu*. Zagreb: Mikrorad d.o.o., str.117.

²⁷ Senečić, J. (1998) *Promocija u turizmu*. Zagreb: Mikrorad d.o.o., str. 108.

osobe zadužene za aktivnosti odnosa s javnostima pojavljuje kada se hotelska kompanija odluči na korak širenja i senzibiliziranja javnosti za svojom markom i *brandom*. Najvažniji dionik odnosa s javnostima u hotelskom poslovanju su gosti koji hotele i ostale smještajne objekte posjećuju. PR aktivnosti ostvaruju se kroz tiskane materijale koji se postavljaju u smještajne kapacitete, osobne afirmacijske poruke naslovljene na direktora hotela ili smještajnog kapaciteta, poruke dobrodošlice, iskustva gostiju koji su u hotelu ili drugim smještajnim objektima već boravili, zatim različitim biltenima i televizijskim programima i slično. Bitno je napomenuti da vrsta komunikacije prema gostu ovisi o samoj namjeni putovanja, odnosno razlogu putovanja i boravka u hotelu. Tako se aktivnosti razlikuju za one čiji je boravak u hotelu ili drugom smještajnom objektu isključivo poslovnog karaktera, dok oni koji putuju zbog odmora i relaksacije bivaju najčešće tretirani na drugačiji i lagodniji način. Odnosi s javnostima su za hotelske i smještajne objekte veoma važni zbog kreiranja pozitivnog mišljenja i samog stava o njima. Važno je da i gosti budu oni koji prenose poruke, jer će tada marketing od usta do usta, ako su poruka i stav pozitivni, postati besplatan alat odnosa s javnostima koji će kreirati pozitivno mišljenje i promjenu stavova na bolje. Odnosi s javnostima u restoranima, kako navodi Tomić, zahtijevaju najviše specijaliziranog i praktičnog znanja. Ovo se usko može povezati i s odnosima s javnostima u poslovanju hotela jer svaki od njih sadrži najmanje jedan restoran kao dio osnovne ponude. Isto će biti objašnjeno i na primjeru LifeClass Termi Sveti Martin koje svoje pozitivno mišljenje u javnosti kreiraju kroz prezentaciju lokalne i domaće hrane te principa *lokalno do stola*. Takav princip samo je dio priče koji se komunicira za senzibilizaciju javnosti o samom poduzeću. Odnosi s javnostima za restorane razlikuju se prema njihovoj tematici poslovanja, odnosno vrsta komunikacije određuje se prema tipu restorana. Tako će aktivnosti odnosa s javnostima za franšizu brze hrane biti bitno drugačije od aktivnosti restorana koji prakticira tradicionalnu talijansku kuhinju. Važno je istražiti svoje goste, njihove preferencije i stavove, saznati njihovo mišljenje o restoranu, te na temelju toga provoditi aktivnosti odnosa s javnostima s ciljem senzibilizacije ne samo lokalne okoline i njih samih, već i lokalnih medija kao prijenosnika informacija. I za hotelsko i ugostiteljsko poslovanje važno je stvoriti dobre odnose s medijima. Nerijetki su primjeri kada se novinari i predstavnici medija pozivaju u hotele i restorane samo da bi im se prezentirala ponuda, te da u ono što im se predlaže da komuniciraju prema javnostima zaista i vjeruju. Također, prijevoz je uz smještaj i hranu jedan od najvažnijih elemenata koji definiraju uspješnost i zadovoljstvo

putovanjem. Zrakoplov koji danas slovi jednim od najsigurnijih prijevoznih sredstava definitivno je prijevozno sredstvo koje još i danas većina putnika izbjegava. Aviokompanije imaju složenu zadaću ne samo senzibilizirati javnost o sigurnosti putovanja, već i za stvaranje povjerenja u njihove kompanije. Pojavom niskobudžetnih aviokompanija konkurencija je postala sve veća, pa odnosi s javnostima imaju ključnu ulogu za stvaranje pozitivnog mišljenja i imidža aviokompanija. Posebno su specifične aktivnosti odnosa s javnostima kod kriznih situacija, npr. avionskih nesreća, prisilnih slijetanja, nasilja u avionima i slično. Tada je važno da se poštuju načela etičnosti, te da se informacije koje se prenose prenesu tako da ne štete kompaniji, ali niti zavaraju javnost. Aviokompanije najčešće zapošljavaju do 10 stručnjaka za odnose s javnostima koji su raspoređeni za različite aktivnosti kao što su komunikacija s medijima, traženje informacija, planiranje publiciteta i kriznog komuniciranja, organizacija događanja te suradnja s ostalim odjelima. Ova je industrija specifična i po tome što nema svoje standardno radno vrijeme, jer avioni lete 24 sata dnevno. Najmanje jedna osoba koja je zadužena za poslove odnosa s javnostima uvijek mora biti spremna na reakciju. Tomić navodi da je druga najvažnija funkcija odnosa s javnostima u zračnim kompanijama odnos prema zaposlenicima, dok se informacije uz navedene aktivnosti najčešće putnicima prenose kroz kataloge i časopise koje dobivaju tijekom letova²⁸. Odnosi s javnostima u turizmu svakako se ne odnose samo na one u području smještaja, prehrane i prijevoza. Turizam uključuje i druge aktivnosti koje kreiraju različite specifične oblike turizma. U ovoj je industriji najvažnija sinergija ne samo s marketinškim aktivnostima, već i sa strateškim marketinškim planovima, razvojnim planovima, te ostalim dokumentima koji definiraju razvoj neke turističke destinacije. Važna je i dobra suradnja s menadžmentom turističke destinacije, turističkim agencijama i ostalim kreatorima turističke ponude. Odnosi s javnostima u turizmu specifični su i po tome što nastoje ostvariti isto što i sektor turizma – pozitivno mišljenje, stavove, ali i iskustva. Iskustva koja će širiti dobru sliku i percepciju o destinaciji.

²⁸ Tomić, Z. (2008) *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis, str. 233.-237.

2.6. Trendovi i budućnost odnosa s javnostima

Centar za odnose s javnostima koji djeluje u sklopu Sveučilišta u Južnoj Karolini je u suradnji s *The Holmes Report* 2016. godine proveo istraživanje na više od 1.000 iskusnih „senior“ stručnjaka s područja odnosa s javnostima i predstavio rezultate u *Global Communications Report 2016*. U uvodnom djelu navodi se da danas nije tajna da se korporativne komunikacije moraju razvijati i prkositi svim izazovima koji slijede u budućnosti. Novo doba je doba interneta, pa prema tome slijedi era izrazite prisutnosti na društvenim platformama na kojim kompanije svoje priče moraju plasirati proaktivno. Prema istraživanju, čak 97% ispitanika smatra da će doći do barem nekih strukturalnih promjena unutar odjela odnosa s javnostima u razdoblju od 5 narednih godina, dok 4% ispitanika smatra da će profesija odnosa s javnostima doživjeti potpun preokret. Također, predviđanja su da će do 2020. godine samo 17% od ukupnog budžeta namijenjenog aktivnostima odnosa s javnostima biti utrošeno na plaćene medije. Kao i danas, u budućnosti će najvažnija vještina za obavljanje poslova odnosa s javnostima biti pisano komuniciranje. Predviđen prihod u sektoru odnosa s javnostima će do 2020. godine iznositi 19,3 milijarde dolara. Ako se isto usporedi s trenutnim prihodom koji iznosi 14 milijardi dolara, to je povećanje od 5,3 milijarde dolara, odnosno oko 25%. Odnosi s javnostima bit će uspješni samo ako će agencije isporučivati više strategija, više sadržaja kroz više kanala s puno većom kreativnošću i s više mjerenja. Predviđanja o rastu budžeta iznose 2,5% godišnje, što je i karakteristika povećanja budžeta s 2015. na 2016. godinu. Smatra se da će do 2020. godine najveći rast biti u području kreiranja i poboljšanja sadržaja (81%), porasta korištenja društvenih medija (75%) te upravljanja reputacijom *branda* (70%). Najmanje povećanje predviđa se za plaćene medije i oglašavanje. Zanimljiv je podatak da su svi ispitanici potvrdili da će u narednih 5 godina njihov posao postati kompleksniji, izazovniji i strateški orijentiran. Također, 27% voditelja agencija za odnose s javnostima smatra da će tek u 2020. godini pojam odnosa s javnostima u stvarnosti opisivati njihov posao. Temeljne vještine za obavljanje ove vrste posla do 2020. godine bit će vještine pisanja (89%), strateškog planiranja (84%), verbalne komunikacije (80%), sposobnost analitičke prosudbe (62%) te upoznatost sa SEO koncepcijom u postotku od 41%, dok su timski rad i predanost najviše rangirani na ljestvici. U 2016. godini 26% budžeta trošilo se na vlastite medije, 17% na dijeljene medije, dok je na plaćene medije potrošeno 13%. U razdoblju od 5 godina predviđa se da će budžet za plaćene medije porasti za 2%, za

dijeljene medije 7% dok za vlastite samo 2%. Prema istraživanju, više od polovice ispitanika u 2016. godini imalo je budžet za cjelokupan odjel za odnose s javnostima jednak ili veći milijunu dolara godišnje, za što se predviđa promjena od 13,12% do 2020. godine. Prema podacima iz 2016. godine, mjerljivi indikatori kojima se pridavalo najviše pozornosti bili su ukupan doseg, ukupne impresije, analiza sadržaja, percepcija *branda*, dijeljenje, ROI, te AVE.

Zaključci istraživanja o budućnosti odnosa s javnostima su da PR industrija raste iz godine u godinu, te da se narednih 5 godina očekuje tendencija rasta u vidu veličine, ali i samog utjecaja i djelokruga. Rad u ovom području postat će kompleksniji i izazovniji. U budućnosti će uspjeti samo oni koji će biti sposobni nositi se s promjenama u tehnologiji, medijima i analitici. Zaključuje se da će budućnost biti puna izazova i da će nositi puno prilika. Također, za budućnost odnosa s javnostima potrebna su ulaganja u ideje koje uključuju veću kreativnost kod izrade sadržaja i okretanje multimedijalnim i digitalnim platformama. Da bi odnosi s javnostima nadjačali digitalno oglašavanje, potrebno je više kreativnosti i tehnološkog *know – how*²⁹. Također, tendencija promjena medijskih kanala označavat će dinamične poslovne prilike. Predvodnici struke odnosa s javnostima će u budućnosti morati postati eksperti i stručnjaci u području komunikacija koji i dalje moraju razmišljati kritički i kreativno uz neposredan razvoj mekih vještina kao što su prilagodljivost, znatiželja i preuzimanje rizika³⁰. Odnosi s javnostima profesija su koja će definirati i ustrojavati budućnost poslovnih uspjeha mnogih organizacija, posebice onih u turizmu. Konkurencija na turističkom tržištu je velika, a uspjet će samo oni koji će biti prilagodljivi i vjerovati onima koji znaju svoj posao – stručnjacima za odnose s javnostima. Ono što će biti ključno za uspjeh stručnjaka za odnosa s javnostima je kontinuirano obrazovanje, praćenje i prilagodba trendovima, upotreba analitičkih alata, te kao što je već elaborirano, etičnost u poslovanju. Mnoge tvrtke će dobivati poslove na temelju svojeg društveno odgovornog i etičnog poslovanja koje je predmet rasprave sljedećeg poglavlja diplomskog rada.

²⁹ Know-how – pod tim pojmom podrazumijeva se ne samo praktično dopunsko znanje i iskustvo za industrijsko korištenje izuma nego i tajni izum, tvorničke tajne i postupci, konstrukcije, formule, recepti, pa i sitne radne upute, bez obzira na to je li to znanje i iskustvo pismeno utvrđeno u obliku tehničke dokumentacije ili je samo usmeno preneseno (obuka osoblja)., prema Rječniku marketinga, preuzeto s <http://limun.hr/main.aspx?id=10081>, pristupljeno 17.1.2017

³⁰ Global Code of Ethics for Tourism, dostupno na <http://ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism>

3. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje poseban je koncept poslovanja kroz koji poduzeća koja ga primjenjuju dobrovoljno prilagođavaju svoje poslovanje prema potrebama društva i zajednice u najširem smislu. Prilagođavanje poslovanja odnosi se na pitanja politike proizvoda organizacija, načina proizvodnje i pružanja usluga, politike zapošljavanja i ljudskih prava, utjecaja na okoliš, suradnje s društvenom zajednicom i mnoga druga³¹. U nastavku je objašnjen pojam društveno odgovornog poslovanja, dionici društveno odgovornog poslovanja koji su usko vezani uz dionike u odnosima s javnostima te koristi od implementacije društveno odgovornog poslovanja u organizacijsko poslovanje. Elaboriran je projekt „Indeks DOP-a“ kojeg provodi Hrvatska gospodarska komora u suradnji s Hrvatskim poslovnim savjetom za održivi razvoj te dobitnici nagrada u sklopu navedenog projekta. Na samom kraju poglavlja definirano je društveno odgovorno poslovanje u turističkom sektoru s primjerima dobre prakse u Republici Hrvatskoj.

3.1. Pojam i razvoj društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje ili DOP može se nazvati i korporativnom društvenom odgovornošću. Kotler i Lee korporativnu društvenu odgovornost ili društvenu odgovornost poslovanja definiraju kao „opredjeljenje tvrtke za unaprjeđenje dobrobiti zajednice kroz diskrecijsku – dragovoljnu poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa“. Iz definicije je vidljivo da je ključni element društveno odgovornog poslovanja dragovoljnost uklapanja samog koncepta u poslovanje organizacije³². Europska komisija društvenu odgovornost poduzeća definira kao „koncept kroz koji poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima – vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću“³³. I u drugoj definiciji vidljive su zajedničke točke: dobrovoljnost, briga o društvu, okolišu i dionicima. Uz pojam društveno odgovornog poslovanja i

³¹ Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014) „Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska kriza“, *Oeconomica Jadertina* 1/2014., str. 40.

³² Kotler, P., Lee, N. (2011) *DOP – Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P. d.o.o., str. 14.-15.

³³ Krkač, K. (2007) *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: Mate d.o.o./ZŠEM., str. 380.

korporacijske društvene odgovornosti važno je objasniti i pojmove održivosti, održivog razvoja i održivog poslovanja. Majda Tafr – Vlahović, autorica knjige *Održivo poslovanje* navodi da su to pojmovi koji se mogu upotrebljavati ravnopravno, jer jedno vodi ka drugome i jedno je drugome istoznačnica u širem smislu. Autorica smatra da su društveno odgovorno i održivo poslovanje različiti pogledi na odnos biznisa i društva te zaključuje da ne postoji jedinstven pogled na odgovorno i održivo poslovanje³⁴. Prema tome, održivost (*engl. sustainability*) je sposobnost trajnog zadržavanja neke funkcije ili procesa. Održivi razvoj (*engl. sustainable development*) je razvoj kojim se zadovoljavaju potrebe današnjih naraštaja, a da se pritom ne ugrožava mogućnost budućih naraštaja u zadovoljavanju njihovih potreba³⁵. Važno je objasniti i pojam trostruke bilance, odnosno 3P - *people, planet, profit*. Vlahović navodi da su se prema 3P pojmovi društvene odgovornosti, organizacijske društvene odgovornosti, korporativne odgovornosti, korporativnog građanstva, održivosti i održivog razvoja stopili u jedinstven princip po kojem se učinak poslovanja ne mjeri samo kroz financijski učinak, već i kroz onaj ekološki i socijalni. Međunarodna organizacija za standardizaciju – ISO društvenu odgovornost definira kao djelovanje organizacije preuzimanjem odgovornost za svoje postupke te sazna kakav utjecaj ima na okoliš i društvo. Potrebno je napomenuti da provedene aktivnosti moraju biti u skladu s interesima društva i održivog razvoja, te se moraju temeljiti na etičkom ponašanju, moraju biti u skladu s pozitivnim pravom i međuvladinim instrumentima te moraju biti inkorporirani u sve sfere poslovanja organizacije³⁶. Društveno odgovorno poslovanje može se definirati i kao nastojanje tvrtke da iznad strogo zakonom propisanih obaveza brigu za okoliš i društvo integrira u sustav donošenja odluka³⁷. Istraživanjem definicija društveno odgovornog poslovanja dolazi se do zaključka da se društveno odgovorno poslovanje može definirati i kao društvena odgovornost, održiv razvoj, ali i korporativno građanstvo. Prema Postu i Bermanu korporativno građanstvo je „proces identifikacije, analize i odgovaranja organizacije na društvene, ekonomske i političke odgovornosti organizacija koje su definirane zakonom i javnom politikom, očekivanjima dionika i

³⁴ Vlahović, M. T. (2011) *Održivo poslovanje*. Zagreb: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, str. 15.-16.

³⁵ Bačun, D., Matešić, M. i Omazić, M.A. (2012) *Leksikon održivog razvoja*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, str.198.-199.

³⁶ Vlahović, M. T. (2011) *Održivo poslovanje*. Zagreb: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, str. 18.-19.

³⁷ Društveno odgovorno poslovanje, dostupno na <https://dop.hgk.hr/>, pristupljeno 19.1.2017.

dobrovoljne aktivnosti koje proizlaze iz korporacijskih vrijednosti i poslovnih strategija³⁸.

Razvoj društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje sustavno se počinje razvijati 1983. godine osnivanjem *Business in the Community*, britanske neprofitne organizacije čiji je cilj promocija društveno odgovornog poslovanja i korporacijske odgovornosti. Počeci društveno odgovornog poslovanja najbolje su vidljivi zahvaljujući multinacionalnim kompanijama koje su zbog svojeg neodgovornog pristupa prema zajednici, zaposlenicima i okolišu bile izložene velikim kritikama javnosti. To su npr. tvrtka *Nike* koja je 1995. pogrešno postavila svoje marketinške kampanje vezane uz nogometne lopte. Prema javnostima je otkriveno da se iza marketinške kampanje o društvenoj odgovornosti tvrtke zapravo krije dječji prisilni rad u Pakistanu. Zahvaljujući ovom važnom otkriću osnovana je prva europska organizacija za promociju društveno odgovornog poslovanja *CSR Europe*³⁹. Javnost je počela osuđivati kompanije koje posluju isključivo s ciljem stjecanja profita jer zanemaruju svoju zajednicu, okoliš, zaposlenike i društvo. Gospodarstvenici su ubrzo počeli shvaćati pozitivne marketinške učinke društveno odgovornog poslovanja na samu reputaciju tvrtki, te je DOP postao sinonimom za poželjno poslovanje. Vlahović navodi da prema Heathu društveno odgovorno poslovanje svoje začetke ima u aktivizmu 60 – ih i 70 – ih godina 20. stoljeća kada se pojavila pojačana svijest o pitanjima ravnopravnosti, rasne jednakosti, sigurnosti i jednakih šansi za sve. Društveno odgovorno poslovanje prema autorici fenomen je 20. i 21. stoljeća, iako su korijeni ideja o društvenoj odgovornosti primijećeni još u 18. stoljeću i u razdoblju velike industrijske revolucije u Europi. Murphy navodi klasifikaciju razvoja društveno odgovornog poslovanja koji je razdoblje do 1950. godine nazvao razdobljem filantropije kroz koje su se organizacije bavile donacijama u dobrotvorne svrhe. Razdoblje do 1967. godine smatra se razdobljem svjesnosti. Razlog tome je, kao što je spomenuto, da su vlasnici i menadžeri velikih tvrtki shvatili kakvu važnost i značaj ima odgovorno poslovanje prema zajednici. Razdoblje do 1973.

³⁸ Vlahović, M. T. (2011) *Održivo poslovanje*. Zagreb: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, str. 65.

³⁹ Petričević, T. (2014) *Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu*, Zagreb: British Council Hrvatska, str. 9.

godine može se nazvati razdobljem pitanja jer su se u to vrijeme tvrtke bavile već navedenim pitanjima kao što su utjecaj poslovanja na okoliš i ljudska prava, diskriminacija i slično. Razdoblje od 1974. godine pa na dalje razdoblje je u kojem su tvrtke počele poduzimati konkretne aktivnosti u pogledu društveno odgovornog poslovanja. Veoma važnu ulogu u 70 – im godinama 20.st. imala je i nevladina udruga *Greenpeace* koja se zalagala za promjene. To su i godine koje je pogodila visoka inflacija i visoka nezaposlenost. Razdoblje globalizacije smatra se najvažnijim razdobljem razvoja društveno odgovornog poslovanja jer su u to vrijeme politički kreirane institucije s ciljem redukcije mogućnosti pojave ekonomskog kolapsa. To su bili Međunarodni monetarni fond i Međunarodna banka za rekonstrukciju i razvoj. Najvažnija po pitanju razvoja društveno odgovornog poslovanja bila je Svjetska trgovinska organizacija⁴⁰. Razdoblje revolucije društveno odgovornog poslovanja prema Mosley, Pietri i Megginson može se objasniti kroz četiri faze⁴¹. Prva faza odvijala se kroz razdoblje industrijske revolucije do 30-tih godina 20. stoljeća u kojoj je cilj bio stjecanje profita i maksimalizacija ekonomskih interesa, što se smatralo osnovnim zadatkom menadžera. Druga faza je razdoblje od 30– ih godina do 60– ih godina 20. stoljeća gdje se menadžeri počinju brinuti o svojim zaposlenicima, potrošačima i društvu. Bitno je napomenuti da je svijest o brizi o navedenima bila prisutna samo onda kada su se štitili interesi vlasnika. Treća faza provodi se u 60– im godinama 20. stoljeća koje je već karakterizirano kao razdoblje aktivizma gdje pod povećalo dolaze pitanja zapošljavanja, očuvanja prirode i masovne potrošnje, dok je razdoblje od 60-ih do početka 21. stoljeća nazvano razdobljem društvene osjetljivosti jer upravljačke strukture organizacija počinju shvaćati važnost socijalnih i društvenih vrijednosti za poslovanje organizacije i djeluju proaktivno. Bitno je još spomenuti nekoliko povijesnih godina važnih za razvoj društveno odgovornog poslovanja, a to su kako navode Vrdoljak Raguž i Hadzovac 1972. kada je organizirana Prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju u Stockholmu, 1987. kada je izdano Izvješće komisije za okoliš i razvoj UN – a naziva Naša zajednička budućnost gdje se ističe održivost razvoja, 1990. godina kada je osnovan Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa s ciljem promicanja održivog razvoja, 1992. kad su osnovani Svjetski poslovni savjet za održivi

⁴⁰ Vlahović, M. T. (2011) *Održivo poslovanje*. Zagreb: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, str. 28.-33.

⁴¹ Mosley, D., Pietri, P. i Megginson, L. (1996) *Management: Leadership in Action*. New York: Harper Collins College Publishers, str. 145.-148.

razvoj i Poslovni savjet za društvenu odgovornost. Iste je godine održana UN-ova konferencija u Rio de Janeiru kada je nastala AGENDA 21 kojoj je cilj regulacija razvoja i odnosa prema okolišu u budućnosti. Godine 1996. proglašen je Međunarodni standard za zaštitu okoliša ISO 14000 te održan Svjetski gospodarski forum – Odjel za korporacijsko građanstvo. Važna godina bila je i 1997. kada je izdana Međunarodna norma SA 8000 za certifikaciju primjene društvene odgovornosti u poduzećima. Godine 1989. postavljen je prvi ministar za DOP u Ujedinjenom Kraljevstvu, 1999. godine izdana su Globalna Sullivanova načela, a 2002. godine održan je Svjetski *summit* o održivom razvoju u Južnoj Africi⁴².

Društveno odgovorno poslovanje se u Hrvatskoj počelo razvijati krajem 1990. godine zahvaljujući inicijativama organizacija civilnog društva na području filantropije i financiranja društveno korisnih projekata. Razvoj se popularizira i osnivanjem Hrvatskog savjeta za održivi razvoj 1997. godine. 21. stoljeće karakterizira prisutnost društveno odgovornog poslovanja na nacionalnoj i regionalnoj razini, pa Ministarstvo gospodarstva pokreće programe aktivnosti podrške razvoju DOP-a. Godine 2004. organizirana je Prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju, a pola godine kasnije osniva se Zajednica za DOP od strane Hrvatske gospodarske komore, dok se danas u Hrvatskoj može primijetiti velik broj poduzeća koji djeluju društveno odgovorno⁴³. Shodno navedenom, može se zaključiti da je društveno odgovorno poslovanje preokret u poslovnom svijetu jer na prvo mjesto ne stavlja profit, već brigu za zajednicu, okoliš, svoje zaposlenike, održivost i zajednički društveni napredak. Danas se svaka tvrtka koja uvodi principe društveno odgovornog poslovanja može ponositi time što joj misao vodilja poslovanja nije samo i isključivo profit. Novac je doveo do mnogobrojnih ratova, napada i ubojstava, dok društveno odgovorno poslovanje osigurava miran i stabilan put prema uspjehu. Upotrebljavajući principe društveno odgovornog poslovanja kroz brigu za zaposlenike i zajednicu poslodavci daju javnosti do znanja da su poželjni. Zaposlenici su samo jedni od dionika koji su tema sljedeće točke diplomskog rada.

⁴² Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014) „Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska kriza“, *Oeconomica Jadertina* 1/2014., str. 45.

⁴³ Petričević, T. (2014) *Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu*, Zagreb: British Council Hrvatska, str. 11.

3.2. Dionici društveno odgovornog poslovanja

Dionici društveno odgovornog poslovanja u uskoj su vezi s dionicima u odnosima s javnostima. Dionička teorija u društveno odgovornom poslovanju u uskoj je vezi s teorijom sustava koja se prema Clarksonu definira kroz definiciju da je „tvrtka sustav dionika koja djeluje u većem sustavu domaćinskog društva koje osigurava nužnu legalnu i marketinšku infrastrukturu za aktivnosti tvrtke. Svrha tvrtke je da stvara bogatstvo ili vrijednost za svoje dionike pretvarajući njihove uloge u robu ili usluge“. Vlahović smatra da za razliku od dioničarske teorije, teorija dionika uključuje sve one grupe ili pojedince koji imaju koristi od tvrtke ili im ona može naštetiti. Okosnica definicija počiva na činjenici da tvrtke nemaju obvezu samo prema svojim dioničarima, već svim dionicima u okolini⁴⁴. Dionici, engl. *stakeholder* se još mogu nazvati i interesno – utjecajnim skupinama. Jedni od važnijih dionika društveno odgovornog poslovanja su Vlada, njezine organizacije i državna javna uprava. Upravo navedeni dionici su oni koji kreiraju politiku poreza, budžete te opću ekonomsku politiku neke države. Vlada, njezine organizacije i državna javna uprava moraju osigurati funkcionalan sustav kroz koji će poduzeća nesmetano moći obavljati svoju poslovnu aktivnost. Ukoliko sustav nije sređen na ispravan način, isti ne može biti povoljan za razvoj društveno odgovornog poslovanja. Važni dionici su i političke grupe i lobiji koji imaju velik utjecaj ne samo na zajednicu, već i na politiku općenito. Oni u velikoj mjeri mogu utjecati na donošenje zakona, uredbi, pravilnika i ostalih zakonskih akata koji na poduzeća mogu djelovati negativno. Političke grupe i lobiji mogu biti i pozitivna i negativna strana razvoja društveno odgovornog poslovanja, a ovisno o strani razvoja na koju su politički usmjerene. Lokalna zajednica također je važan dionik društveno odgovornog poslovanja. Dionicima u lokalnoj zajednici smatra se cjelokupno stanovništvo, tijela lokalne samouprave ali i poduzeća koja posluju na lokalnom području. Važne su i nevladine organizacije koje sve više i više sudjeluju u razvoju društvene odgovornost poduzeća kroz pripremu i provedbu različitih projekata a samim time animiraju i lokalnu zajednicu. Mediji kao dionici neophodni su za uspješnost društveno odgovornog poslovanja. Kao što je prethodno navedeno, slučaj Nike kampanje o društveno odgovornom poslovanju javnostima je približen upravo kroz medije. Mediji mogu biti izrazito jak resurs za prenošenje informacija. Bitno je samo napomenuti da informacije

⁴⁴ Vlahović, M. T. (2011) *Održivo poslovanje*. Zagreb: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, str. 47.

koje prenose trebaju biti ispravne i objektivne, u skladu s etičkom odgovornošću svoje profesije elaboriranom u dijelu etike u odnosima s javnostima. Investitori kao dionici važni su za društveno odgovorno poslovanje jer ulaganjem u društveno odgovorne projekte sami sebi grade imidž organizacije koja podržava i promiče društvenu odgovornost. Dobavljači kao dionici društveno odgovornog poslovanja veoma su važni za organizaciju. Društveno odgovorno poduzeće će poslovati s onim dobavljačima koji i sami posluju društveno odgovorno, ali i dati će priliku onima iz lokalne zajednice. Neizostavni dionici su i kupci i klijenti. Sve više istraživanja pokazuje da vode brigu o tome je li proizvod koji kupuju testiran na životinjama ili zdravstveno ispravan, hoće li se njegovim korištenjem zagaditi okoliš, te je li u proizvodnji proizvoda sudjelovala maloljetna osoba. Sve češće se dešava da cijena postaje manje važan faktor pri donošenju odluke o kupnji proizvoda i usluge. Pojavom medija sve više ljudi koristi Internet na kojem su dostupne sve informacije o proizvodima. Najgore što se proizvođaču može dogoditi je da kupci putem medija ili interneta saznaju direktne informacije na temelju iskustva drugih osoba o štetnostima i nedostacima proizvoda. Isto će proizvođače koštati tržišne pozicije ali i kredibiliteta. Važni unutarnji dionici društveno odgovornog poslovanja su zaposlenici, menadžment poduzeća i njegovi dioničari. Menadžment kao dionik društveno odgovornog poslovanja mora nadgledati sam sustav poslovanja, i kao takav odgovoran je za uvođenje i implementaciju društveno odgovornog poslovanja u organizaciju. Dioničari su oni koji imaju najrazličitije ciljeve od ostalih dionika. Njihov najvažniji je profit i ostvarenje ciljeva. Možda ti ciljevi neće biti isti za zaposlenika, ali za dioničara profit je najvažniji⁴⁵.

Dionike se može objasniti i kroz pet vrsta odnosa kojima firme ostvaruju ili ne ostvaruju društveno odgovorno djelovanje ili društveno odgovoran učinak. To su:

- odnos prema vlasnicima - cilj je donositi profit;
- odnos među zaposlenicima – osigurati jednakost mogućnosti i sigurnost radnog mjesta;
- odnos prema kupcima i klijentima – cilj je kupcima omogućiti sigurnost proizvoda ali i paziti na njihova prava;

⁴⁵ Omazić, M. A. (2007) *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Doktorska disertacija, Zagreb, Ekonomski fakultet, str. 193.

- odnos prema okolišu – ne štetiti cjelovitosti, ravnoteži i ljepoti okoliša, pravima životinja te ne proizvoditi onečišćenje, i
- odnos prema zajednici – pomaganje lokalnoj ili svjetskoj zajednici kroz svoju proizvodnju ili pružanje usluga⁴⁶.

Svoje dionike je važno upoznati. Isto se najbolje može ostvariti kroz mapiranje interesnih skupina koje pomaže pri određivanju ključnih otežavajućih ili olakšavajućih čimbenika neke strategije te ključnih odgovora, navodi Vlahović prema Johnson i Scholes⁴⁷. Na Slici 1. prikazana je mapa dionika prema Johnsonu i Scholesu.



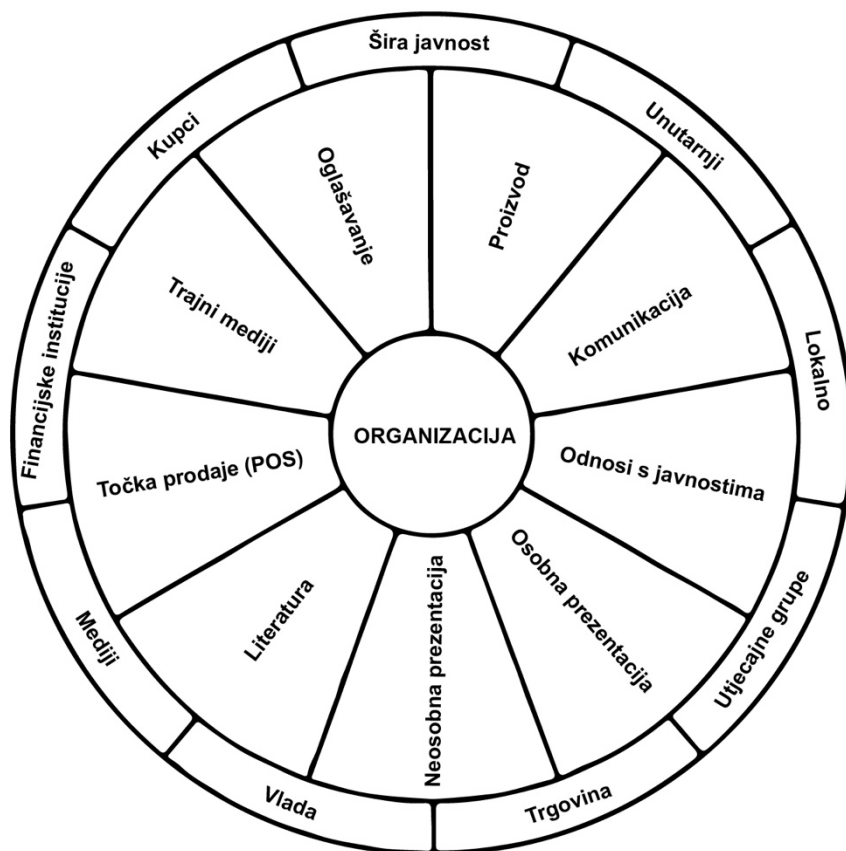
Slika 1. Mapa dionika prema Johnsonu i Scholesu, izrada autora prema <http://www.dashboardinsight.com/CMS/9de42214-62a4-402e-aad0-d1a5e9f15a8d/power-interest-grid.png>, pristupljeno 19.1.2017.

Iz slike je vidljivo da je zadovoljnima potrebno držati one dionike koji imaju visoku moć i nizak interes, kao npr. kupce. Veliku pažnju treba usmjeriti na menadžere i

⁴⁶ Krkač, K. (2007) *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: Mate d.o.o./ZŠEM., str.230.

⁴⁷ Vlahović, M. T. (2011) *Održivo poslovanje*. Zagreb: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, str. 52.

zaposlenike jer oni imaju velik interes ali i veliku moć. Lokalnu zajednicu treba držati na minimalnoj razini kontrole jer imaju nisku moć i nizak interes, dok informiranima treba držati dobavljače, kupce, Vladu i konkurenciju zbog njihovog visokog interesa, ali niske moći. Također, Vlahović prema Johnson i Scholes navodi da je matrica dionika korisna za razumijevanje toga koji subjekt najviše blokira ili olakšava strategiju i odgovarajuće reakcije, za saznanje o repositioniranju određenih interesnih grupa radi smanjenja njihova utjecaja te radi saznanja u kojoj je mjeri potrebno održavati ili mijenjati razinu interesa dionika⁴⁸. Dionici se mogu prikazati i kroz tzv. *Bernsteinov kotač* koji slovi kao jedan od najprimjenjivanijih u praksi (Slika 2.).



Slika 2. Bernsteinov kotač, izrada autora prema <https://lh5.googleusercontent.com/--pvHhNaCXBm/TXwjkc4zjyl/AAAAAAAAABg/KIBlkyPCS8Y/s1600/Wheel.png>, pristupljeno 19.1.2017.

Bernstein je definirao devet najznačajnijih vrsta dionika, a opisao ih je na način da su to oni koji primaju poruke od strane tvrtki koje su odvojene, ali se mogu i preklapati. On smatra da poruke mogu biti namijenjene cijeloj skupini dionika,

⁴⁸ Ibid., str. 53.

podskupinama ili pojedincima. Dionici po Bernsteinu mogu biti mediji, financije, kupci, široka javnost, unutarnje, lokalne utjecajne skupine, trgovina, dobavljači materijala ili pružatelji usluga za organizaciju i vlada⁴⁹.

Važno je još napomenuti da prihvaćanjem društveno odgovornog poslovanja kao načina funkcioniranja organizacije poduzeća preuzimaju odgovornost za zaštitu interesa ne samo svojih dioničara kao vlasnika koji imaju pravo raspolaganja profitom, već i svojih interesnih skupina odnosno dionika koji se sastoje od različitih socijalnih skupina koje utječu na poslovanje poduzeća ili one mogu utjecati na poslovanje poduzeća⁵⁰.

Zaključno, dionici su veoma važna sfera društveno odgovornog poslovanja. Kod pokretanja ili implementacije društveno odgovornog poslovanja u poduzeće menadžeri, voditelji i najviša upravljačka struktura mora istražiti sve svoje dionike. Slično je i s procesom *benchmarkinga* kroz koji se organizacija uspoređuje s onim najboljima. Važno je i sve svoje zaposlenike upoznati sa značajem društveno odgovornog poslovanja, kao i svojim dobavljačima naglasiti da tvrtka posluje društveno odgovorno, te da se od njih očekuje isto. Lokalna će zajednica prepoznati vrijednosti ovog koncepta poslovanja te organizaciju prihvatiti na najbolji mogući način. Dionike je važno kontinuirano izučavati i dodjeljivati im stupnjeve važnosti. Društveno odgovorno poslovanje i odnosi s javnostima idealna su poveznica koja ima puno zajedničkih temelja, a dionici su jedan od najvažnijih. Organizacije koje djeluju društveno odgovorno u prvom redu brinu za svoje zaposlenike, istražuju svoj utjecaj na zajednicu i brinu o samoj zajednici, ulažu u budućnost svojih zaposlenika, pokreću i podržavaju humanitarne i društveno odgovorne objekte mogu stvoriti pozitivan imidž i to zahvaljujući odnosima s javnostima. Kroz komunikaciju s javnostima različitim medijima podižu svijet o društveno odgovornom poslovanju te drugim tvrtkama daju pozitivan primjer koji je potrebno slijediti. Budućnost je poslovnom svijetu neizvjesna i puna rizika. Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji će mnogima osigurati pomak na konkurentskoj ljestvici, ali koji će ovisiti o etičnosti njihova poslovanja. Slučajeva kao spomenuti Nike će sigurno biti još, a uspjeti će oni koji kontinuirano istražuju svoje dionike i s njima grade pozitivnu vezu. Kontinuiranim ulaganjem i brigom

⁴⁹ Ibid. str. 49.

⁵⁰ Matešić, M. (2015) *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VPŠ Libertas, str. 40.

za zajednicu kao najvažnijeg dionika tvrtke će se razvijati u poželjnom smjeru. Taj smjer će im donijeti profit, ali i titulu društveno odgovornog poslodavca. Navedene su samo neke koristi implementacije društveno odgovornog poslovanja organizacijsko poslovanje na razini dionika. Ostale će biti objašnjene u sljedećem djelu diplomskog rada.

3.3. Koristi od implementacije društveno odgovornog poslovanja u organizacijsko poslovanje

Svaki posao, postupak i aktivnost sastoji se od dobrih i loših strana. Dobre strane je potrebno razvijati, a loše istražiti i pokušati ih pretvoriti u prednosti. Kao uvod u temu koristi implementacije društveno odgovornog poslovanja u organizacijsko poslovanje mogu poslužiti sljedeći rezultati istraživanja predstavljeni u brošuri „*Better Business Journey*“. Zanimljiv je podatak da se čak 88% potrošača koji je sudjelovao u istraživanju izjasnilo da je veća vjerojatnost da će kupiti proizvode ili koristiti usluge od tvrtki koje aktivno sudjeluju u poboljšanju društva. Nadalje, predstavnici dva od tri mala poduzeća smatraju da uključivanje društvene i okolišne odgovornosti u njihovo poslovanje osigurava njihovu uspješnost. Čak 78% ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju radije bi radilo za kompaniju koja posluje na etičan način, nego primalo veću plaću⁵¹. Iz navedenih podataka vidljive su osnovne prednosti društveno odgovornog poslovanja: bolje povezivanje, interakcija i stvaranje stvarne vrijednosti i povjerenja za potrošače, podizanje svijesti o poboljšanju poslovanja kroz implementaciju principa DOP-a u organizacijsko poslovanje te zadovoljstvo zaposlenika koje proizlazi iz činjenice da su i sami ponosni što njihova organizacija posluje etično.

Prema *Simply CSR, Responsible Business Planning* konzultantskoj agenciji iz Engleske prednosti implementacije društveno odgovornog poslovanja su sljedeće:

- društveno odgovorno poslovanje organizaciji osigurava nove klijente i poslove;
- zadržava kupce;

⁵¹ Better Business Journey, dostupno na <http://www.fsb.org.uk/LegacySitePath/policy/assets/Better%20Business%20Journey.pdf>, pristupljeno 20.1.2017.

- razvija i poboljšava odnose s kupcima, dobavljačima i mrežama s kojima organizacija surađuje;
- privlači i zadržava sretne zaposlenike i osigurava titulu poželjnog poslodavca;
- štedi novac za energiju i ostale operativne troškove poslovanja te samim time smanjuje rizike;
- diferencija organizacije od konkurencije;
- stvara inovacije, potiče na učenje i poboljšava reputaciju i položaj u odnosu na konkurenciju;
- poboljšava poslovni ugled;
- osigurava pristup investitorima i novim načinima financiranja i
- stvara pozitivni publicitet i nove prilike za pojavljivanje u medijima jer su mediji zainteresirani za etičke poslovne aktivnosti⁵².

Nadalje, u priručniku kojeg je izdao UNDP (*United Nations Development Programme*) navode se sljedeće prednosti i koristi društveno odgovornog poslovanja:

- DOP stvara nove prilike i osigurava prednost na tržištu jer potrošači daju prednost onim poduzećima koja razvijaju ekološki prihvatljive proizvode;
- DOP osigurava povećanu učinkovitost – efikasnost proizvodnje koja se može postići dobrom reorganizacijom poslova i dobrim upravljanjem;
- DOP utječe na očekivanja potrošača jer su isti danas ekološki osvješteniji, osjetljiviji, informiraniji i djeluju u skladu sa svojim uvjerenjima;
- DOP osigurava bolje financijske učinke;
- kroz DOP se definiraju nove zakonske odredbe bez čijeg se prihvaćanja u budućnosti neće moći uspješno poslovati, ili će poslovanje biti otežano;
- DOP stvara tržišnu reputaciju i vrijednost – implementacijom DOP-a organizacija ima veće mogućnosti financiranja i sudjelovanja na međunarodnom tržištu⁵³.

Kotler i Lee navode sljedeće argumente u korist implementacije društveno odgovornog poslovanja u organizacijsko poslovanje. To su povećanje prodaje i udjela

⁵² Ibid.

⁵³ UNDP Hrvatska (2007) *Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: UNDP Croatia

na tržištu, jačanje pozicije *branda*, jačanje korporativnog imidža i utjecaja, jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika, smanjenje troškova poslovanja i povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare. Povećanje prodaje i udjela na tržištu postiže se vezivanjem za aktualne društvene ciljeve. Uspješan primjer koji ovo dokazuje je *American Express* koji se obvezao na financijsku donaciju za obnovu Kipa slobode za svako korištenje njihove kartice. Sljedeći argument je da DOP doprinosi jačanju pozicije *branda* tako da se kroz DOP potrošače animira i poistovjetiti s *brandom*, i to u pozitivnom smislu kroz društveni sadržaj. Kotler i Lee društveni sadržaj definiraju kao marketinške aktivnosti čija je svrha da konkretno pridonese dobrobiti društva. Jačanje korporativnog imidža i utjecaja također je korist od implementacije društveno odgovornog poslovanja za tvrtku, a on se postiže osvajanjem tzv. standarda uspješnosti u području korporativne društvene odgovornosti. DOP također privlači, motivira, jača i zadržava zaposlenike što najbolje dokazuje Cone/Coperova studija koja ukazuje da sudjelovanje neke tvrtke u društveno odgovornim inicijativama ima velik utjecaj na zaposlenike i one koji će se tek zaposliti, kao i na građane i rukovoditelje. DOP smanjuje i operativne troškove i povećava bespovratne prihode i olakšice prvenstveno za tvrtke koje usvajaju ekološke inicijative s ciljem smanjenja otpada, ponovne upotrebe materijala, štednju vode i slično. Zaključno, DOP privlači investitore i financijske analitičare što se objašnjava kroz mogućnost povećanja vrijednosti dionica. Isto će dovesti do smanjenja izloženosti riziku u slučaju krize korporacije ili menadžmenta korporacije⁵⁴.

Prednosti implementacije društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj istražene su i u sklopu projekta DOP za sve financiranog od strane Europske Unije. Koordinatorica i voditeljica istraživanja bila je dr.sc. Mirjana Matešić, a istraživanje se provodilo u razdoblju od 11. srpnja do 1. kolovoza 2013. godine. Rezultati istraživanja predstavljeni su u publikaciji „*Društveno odgovorno poslovanje za sve*“. Najveći udio u uzorku imala su velika poduzeća (29%), zatim mikro poduzeća (28%), mala poduzeća (24%) te srednje velika poduzeća (19%). Rezultati istraživanja bili su sljedeći:

- 28% ispitanika smatra da DOP primjenjuju zbog poboljšanja kulture poduzeća;
- 15,7% ispitanika smatra da DOP privlači i motivira zaposlenike;

⁵⁴ Kotler, P., Lee, N. (2011) *DOP – Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P. d.o.o., str. 21.-28.

- 13% ispitanika smatra da DOP utječe na smanjenje brige za rizik od gubitka reputacije;
- 13% ispitanika smatra da je DOP dobar zbog stava glavnog izvršnog direktora;
- 7,1% ispitanika smatra da DOP privlači nove klijente;
- 6,7% ispitanika smatra da DOP povećava interes kupaca;
- 6,3% ispitanika smatra da DOP povećava interes investitora;
- 5,5% ispitanika smatra da se DOP primjenjuje zbog uspješnih praksi sličnih poduzeća;
- 2,4% ispitanika smatra da se DOP primjenjuje zbog toga što je od interesa strane Vlade, te
- 0,4% ispitanika smatra da je DOP dobra praksa zbog kampanja nevladinih organizacija.

Zaključci istraživanja su da DOP najviše doprinosi kulturi poduzeća, privlači i motivira zaposlenike te smanjuje rizik od gubitka reputacije. Poduzeća koja djeluju na stranom tržištu kao prednost DOP – a navode motivaciju zaposlenika te stav direktora, dok poduzeća koja posluju na domaćem tržištu smatraju da je strah od gubitka reputacije osnovni razlog primjene DOP – a⁵⁵.

Kao što je navedeno u uvodnom djelu ovog odjeljka, sve ima dobre i loše strane, pa tako postoje i kritike društveno odgovornog poslovanja. Matešić, Pavlović i Bartoluci kao kritičara DOP – a navode Petera Frankentala, djelatnika *Amnesty Internationala* koji društveno odgovorno poslovanje smatra paradoksom. Razlozi za tvrdnju su činjenica da zakoni o poduzećima štite samo dioničare i niti jednu drugu skupinu dionika te smatra da DOP nema značajnu ulogu u tržišnoj vrijednosti poduzeća. Prema Frankentalu svaka će se negativna reputacija koja je nastala zahvaljujući neodgovornim ponašanjem poduzeća nakon nekog vremena zaboraviti, bez većeg utjecaja na tržišnu vrijednost dionica poduzeća. Frankental smatra da je DOP i izmišljotina odnosa s javnostima jer nema jasnu definiciju, skup mjera, način provedbe tih mjera te definiran sustav kontrole. Tvrdnju temelji na činjenici da niti jedan menadžer za PR neće priznati da njegovo poduzeće nije društveno odgovorno te da

⁵⁵ Društveno odgovorno poslovanje za sve, dostupno na <http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Nacionalni%20DOP%20HR.pdf>, pristupljeno 19.1.2017.

će DOP ostati izmišljotina tako dugo dok se ne ugradi u korporativnu regulativu, dok ne uključi sve dionike te dok u organizaciji ne počne djelovati horizontalno i vertikalno⁵⁶.

Društveno odgovorno poslovanje iz dana u dan bilježi sve veći i veći uspjeh, ali i razloge za implementaciju. Negativne strane i kritike DOP -a svakako treba uzeti u obzir ako su zasnovane na stvarnim činjenicama i provjerenim podacima. One pozitivne kao što su iznimno velik utjecaj na kredibilitet i imidž organizacije potrebno je razvijati i s ponosom komunicirati prema javnostima – ako su zasnovane na istini.

3.4. Projekt „Indeks DOP – a

Projekt „Indeks DOP -a“ jedan je od najpoznatijih u Republici Hrvatskoj koji promiče i nagrađuje društveno odgovorno poslovanje. To je metodologija koja služi za ocjenjivanje društveno odgovornih praksi u Republici Hrvatskoj. Projekt je pripremljen 2007. godine, a inicijatori su bili Hrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR). Ciljevi projekta su bili popularizacija i povećano razumijevanje društveno odgovornog poslovanja, te je 15. studenog 2006. godine potpisan Sporazum o suradnji između Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i Hrvatske gospodarske komore. Rezultat projekta bio je razvoj metodologije društveno odgovornih praksi članova HGK i HR PSOR – a. Jedan od ciljeva bilo je i osmišljavanje nagrade za nagrađivanje odgovornih poslovnih praksi na godišnjoj razini. Podršku projektu pružio je i UNDP Hrvatska, a projekt je financiran zahvaljujući Akademiji za edukacijski razvoj. Voditeljica projektnog tima bila je već spomenuta dr.sc. Mirjana Matešić⁵⁷. Glavni rezultat projekta je nagrada naziva Indeks DOP – a koja se dodjeljuje jednom godišnje i to u kategorijama malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki. Natječaj se uvijek otvara na kraju godine, a definiran je Pravilnikom o provedbi natječaja Indeks DOP – a, a sudjelovati je moguće kroz popunjavanje *online* upitnika koji se tvrtkama dostavlja na adresu elektroničke pošte⁵⁸. Kriterij za sudjelovanje na natječaju je uvrštavanje poduzeća prema kriterijima Zlatne kune, priznanja Hrvatske gospodarske komore. Zlatna kuna nagrada je koja se temelji na izračunu utvrđenih

⁵⁶ Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015) *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VOP Libertas, str. 23.-24.

⁵⁷ Indeks DOP – a, dostupno na <https://dop.hgk.hr/>, pristupljeno 20.1.2017.

⁵⁸ Pravilnik o provedbi natječaja Indeks DOP – a, dostupno na <https://dop.hgk.hr/wp-content/uploads/2014/09/Pravilnik-o-provedbi-natje%C4%8Daja-Indeks-DOP-a.pdf>, pristupljeno 20.1.2017.

pokazatelja. Primarno, vrednuje se ukupan poslovni ugled trgovačkih društava, njihov utjecaj na razvoj djelatnosti te ukupan doprinos razvoju hrvatskog gospodarstva. U obzir se uzimaju pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, profitabilnosti, oni u vezi zaposlenosti, pokazatelji analize prihoda, snage poduzeća, nematerijalne i materijalne imovine. Nagrada se dodjeljuje trgovačkim društvima, najuspješnijim bankama i društvima za osiguranje⁵⁹. Mogućnost sudjelovanja imaju i poduzeća koja nisu među najboljima prema kriterijima Zlatne kune, a posluju pozitivno te imaju više od 10 zaposlenih. Uпитnik se sastoji od najviše 119 pitanja u 6 temeljnih područja, a to su ekonomska održivost, uključenost DOP – a u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Rezultati se analiziraju putem računala te se formira posebna peteročlana komisija za dodatnu provjeru. Nagrade se dodjeljuju u područjima odgovornih politika u praksi i radnoj okolini za sva poduzeća, zatim za odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem za sva proizvodna poduzeća te za društveno odgovorne odnose sa zajednicom za sva poduzeća. Dodjeljuje se i posebna nagrada za najveći napredak, i to poduzeću koje ima vodeću najveću razliku ukupno u odnosu na prethodnu godinu. Nagradu predstavlja plaketa i pisano priznanje, a dobitnici se potiču na objavu vizualnog identiteta i loga Indeksa DOP – a, kao i vijesti o osvajanju nagrade⁶⁰. Kao razlog za sudjelovanje u projektu HGK navodi dobivanje uvida u razinu primjene društveno odgovornih praksi u kandidiranoj tvrtki. Samim time uočavaju se područja u kojima je potrebno te iste prakse poboljšati. U Tablici 3. prikazani su svi dobitnici nagrada do 2016. godine.

Tablica 3. *Dobitnici nagrada Indeks DOP -a kroz razdoblje od 2013. do 2016. godine*

DOBITNICI PO GODINAMA				
Kategorije	2013.	2014.	2015.	2016.
Malo poduzeće	EURO – UNIT d.o.o.	Globtour Event d.o.o.	Globtour Event d.o.o.	DVOKUT-ECRO d.o.o.

⁵⁹ Kriteriji za dodjelu Zlatne kune, dostupno na <http://zlatnakuna.hgk.hr/kuna-2013/kriteriji-za-dodjelu-zlatne-kune/>, pristupljeno 20.1.2017

⁶⁰ Pravilnik o provedbi natječaja Indeks DOP – a, dostupno na <https://dop.hgk.hr/wp-content/uploads/2014/09/Pravilnik-o-provedbi-natje%C4%8Daja-Indeks-DOP-a.pdf>, pristupljeno 20.1.2017.

Srednje poduzeće	Hartmann d.o.o.	Hartmann d.o.o.	Messer Croatia Plin d.o.o.	Vivera d.o.o.
Veliko poduzeće	Jadran Galenski Laboratorij d.d.	Jadran Galenski Laboratorij d.d.	dm–drogerie markt d.o.o.	ERICSSON NIKOLA TESLA d.d.
Javno poduzeće	FLORA VTC d.o.o.	Odašiljači i veze d.o.o.	Odašiljači i veze d.o.o.	Plovput d.o.o.
Najveći napredak	dm-drogerie markt d.o.o.	Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR)	Ivančica d.d.	AD Plastik d.d.
Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini	HAUSKA i PARTNER d.o.o.	ERICSSON NIKOLA TESLA d.d.	Energetski transformatori d.o.o.	CEMEX HRVATSKA d.d.
Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem	Ledo d.d.	dm-drogerie markt d.o.o.	Valamar Riviera d.d.	Regeneracija d.o.o.
Društveno odgovorno odnosi sa zajednicom	Končar – Institut za elektrotehniku d.d.	CEMEX HRVATSKA d.d.	CEMEX HRVATSKA d.d.	Hrvatski Telekom d.d.

Izvor: izrada autora prema <https://dop.hgk.hr/dobitnici/>, pristupljeno 20.01.2017.

Tvrtke, dobitnici nagrade iz turističkog sektora su Globtour Event d.o.o. i Valamar Riviera d.d. Tvrtka Globtour Event d.o.o. kako navode vodeća je hrvatska putnička

agencija s više od 36 godina iskustva u turizmu. Djeluje u partnerstvu s globalnom kompanijom Carlson Wagonlit Travel još od 1997. godine. Danas se smatraju prepoznatljivim brendom za organizaciju poslovnih putovanja te su s tvrtkom CWT uspješno implementirali visoke standarde usluga s ciljem dobrobiti njihovih putnika. Tvrtka organizira poslovna putovanja, ture posebnih interesa, kulturno turističke programe te Vinsku odiseju Jadranom, a uz to bavi se i organizacijom događanja⁶¹. Tvrtka Valamar Riviera d.d. najveća je turistička kompanija u Hrvatskoj koja djeluje na području od Istre do Dubrovnika te raspolaže smještajnim kapacitetima za 48.000 gostiju. Njihova vizija je biti predvodnik u promjeni paradigme razvoja odmorišnog turizma kroz stvaranje harmoničnog odnosa između hotelijerstva i turističke destinacije koji doprinosi razvoju lokalnog gospodarstva, izgradnji dugoročno održive budućnosti i veće doživljajne vrijednosti za goste. Kompanija u vlasništvu ima 25 hotela i ljetovališta i 13 kamping ljetovališta, od čega je 41% smještaja visoke, 36% srednje više, a 23% srednje niže kategorije⁶².

Matešić, Pavlović i Bartoluci Indeks DOP – a smatraju najbolje prihvaćenim i najprepoznatljivijim alatom za promociju društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj. Smatraju da posjedovanje ove vrijedne nagrade postaje simbolom prestiža vodećih poduzeća, te da su glavni motivatori koji poduzeća animiraju za sudjelovanje u projektu stalni razvoj projekta, mogućnost za dvostruku pobjedu, postojanje nagrade za najveći napredak te razvoj alternativnih kriterija nagrada. Također, popunjavanje upitnika smatraju dobrim alatom za dobivanje materijalnih dokaza o koristi DOP – a za poslovanje⁶³. Petričević smatra da je svrha ovog projekta potaknuti konkurenciju među organizacijama na području DOP – a, ali i pružiti inspiraciju za sve dionike i istaknuti one najbolje kao poticaj i pozitivan primjer⁶⁴. Zaključno, nagrade kao Indeks DOP-a sigurno su vrijedan alat koji služi za razvoj društveno odgovornog poslovanja. Dobitnici s ponosom moraju komunicirati ovaj vrijedni epitet i kao takvi animirati ostale da svojim poslovanjem i pristupom prema organizaciji rada budu dio bolje budućnosti. Konkurencija je svake godine sve veća i veća i sigurno će među dobitnicima biti više

⁶¹ Globtour Event, dostupno na <http://www.globtour.hr/o-nama>, pristupljeno 20.1.2017.

⁶² Valamar Riviera, dostupno na <http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/poslovni-model/>, pristupljeno 20.1.2017.

⁶³ Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015) *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VOP Libertas, str. 74.

⁶⁴ Petričević, T. (2014) *Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu*, Zagreb: British Council Hrvatska, str. 11.

onih iz sektora turizma. Turizam je u 21. stoljeću djelatnost koja donosi velike profite, ali ima i velike negativne utjecaje i u pogledu okoliša, i društvenog, socijalnog i ekonomskog aspekta. Kapaciteti nosivosti turističkih destinacija se sve više i više smanjuju, a ova nagrada će sigurno poslužiti kao prekretnica za bolje i održivije projekte u turizmu.

3.5. Društveno odgovorno poslovanje u sektoru turizma

Društveno odgovorno poslovanje može se objasniti kroz održiv i odgovoran turizam. Održivi se turizam definira kao ona vrsta turizma kojoj je cilj briga o posjetiteljima, okolišu, destinaciji i samom sektoru. To znači da se u obzir uzimaju svi sadašnji i budući učinci koje će turizam imati na gospodarstvo, društvo i okoliš. Da bi koncepcija održivog turizma zaživjela u stvarnosti, svi se sudionici koji kreiraju turističku ponudu i oni kojima je ista namijenjena moraju pridržavati temeljnih načela održivog razvoja turizma. Ona se još nazivaju stupovima održivog razvoja turizma, a to su: optimalno iskorištavanje resursa okoliša koji su ključni element održivog turističkog razvoja; poštivanje i očuvanje društvene i kulturne autentičnosti destinacije i osiguravanje dugoročne i održive gospodarske aktivnosti destinacije. Pritom veliku pažnju treba usmjeriti na pravednu raspodjelu i korist za sve dionike, poticati zapošljavanje, zaradu društvenim uslugama u zajednici te utjecati na smanjenje nezaposlenosti⁶⁵.

Odgovorni je turizam ona vrsta turizma koja je u skladu s načelima socijalne i ekonomske pravde te u obzir uzima okoliš i njegove nastale kulture. To je turizam kroz koji se prepoznaju i poštuju lokalne zajednice i njezini domaćini te samim time pravo lokalnog stanovništva da sudjeluje u održivom i odgovornom razvoju turizma. Zadaća mu je poticanje pozitivnih interakcija između turističke industrije, lokalnog stanovništva i turista. Četiri su temeljna stupa odgovornog turizma, a to su okoliš, društvo, kultura i ekonomija. U okolišnom pogledu potrebno je minimizirati utjecaj turista na okoliš, a u ekonomskom pogledu prihodi koji nastaju od turizma moraju biti raspodijeljeni ravnopravno. Potrebno je poštivati lokalnu kulturu te se pobrinuti o jačanju svijesti o važnosti tradicije, životnog stila i lokalne gastronomije. Posljednja odrednica je društvo.

⁶⁵ Održivi turizam, dostupno na <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=97>, pristupljeno 20.1.2017.

Lokalnoj je zajednici potrebno omogućiti da sudjeluju u kreiranju turističke ponude na vlastitom teritoriju, te da samim time budu ključni kreator budućnosti turizma⁶⁶. Stratešku funkciju u promicanju društveno odgovornog i održivog turizma ima država za koju Blažević i Perišić navode sljedeće:

- država mora turističku ponudu i zaštitu okoliša učiniti primarnim dijelom i ciljem ekonomske politike Republike Hrvatske;
- država mora postaviti ciljeve održivog razvoja u svim djelatnostima;
- država mora uvesti i provoditi poreze s ciljem zaštite okoliša;
- država mora osmisliti propise i poticaje za kontrolu nad održivim razvojem turizma i osigurati i razviti mehanizam potpore malom i srednjem poduzetništvu za primjenu načela održivosti⁶⁷.

Nadalje, društvena odgovornost organizacija koje djeluju u sferi turizma mora se odnositi na njihov društveni, ekonomski i ekološki utjecaj, što znači da svi kreatori, ali i korisnici turističke ponude moraju voditi računa o vlastitom utjecaju na ljude, zajednicu i okoliš. Društveno odgovorno poslovanje u turizmu daje odgovore na pitanja o korištenju kulturne i prirodne baštine, utječe na zaštitu okoliša, krajolika, biološke raznolikosti i kulturnog naslijeđa zajednice. Važno je napomenuti da se velika pažnja pridaje ljudskom faktoru. To se odnosi i na kupce i zaposlenike i dobavljače⁶⁸. Važna godina za razvoj društveno odgovornog poslovanja u području turizma bila je 2002. kada je na Svjetskom summitu o održivom razvoju u Cape Townu donesena *Deklaracija o odgovornom turizmu u destinacijama* kojoj je cilj stvaranje boljeg mjesta za život i za putovanja. Prema deklaraciji odgovoran turizam je turizam koji minimizira negativan utjecaj na društvo, okoliš i ekonomiju, generira veću gospodarsku korist i poboljšava uvjete života za lokalno stanovništvo, poboljšava uvjete rada i pristup industriji, te u proces odlučivanja uključuje lokalno stanovništvo u onim situacijama kada odluke utječu na njihove živote. Također, to je turizam koji ima pozitivan učinak na prirodnu i kulturnu baštinu, turistima osigurava bolja iskustva kroz povezivanje s

⁶⁶ What is Responsible tourism?, dostupno na <https://earth-net.eu/what-is-responsible-tourism/definition-of-the-concept/>, pristupljeno 20.1.2017.

⁶⁷ Blažević, B. i Perišić, M. (2009) *Turistička regionalizacija u globalnim procesima*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 253.

⁶⁸ Petričević, T. (2014) *Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu*, Zagreb: British Council Hrvatska, str. 17.

lokalnim stanovništvom. Važno je napomenuti da je to turizam koji svoju ponudu prilagođava osobama s invaliditetom te potiče poštovanje između turista i lokalnog stanovništva, jača lokalni ponos, gradi pouzdanje i kulturološki je osjetljiv. Važno je napraviti razliku između odgovornog turizma i održivog turizma. Održivi turizam je turizam koji će zaživjeti samo ako zaživi odgovorni turizam. Održivost je cilj koji će se ostvariti samo odgovornim ponašanjem kao preduvjetom za uspjeh⁶⁹.

Golja i Krstinić Nižić u svojem radu *Corporate Social Responsibility in Tourism – The most popular Tourism Destinations in Croatia: Comparative Analysis* prema istraživanju društvene odgovornosti turizma navode da turistički proizvodi predstavljaju kvalitetu turističke destinacije. Kvaliteta turističkog proizvoda uključuje ljepotu, sigurnost i zaštitu kao bazične faktore koji u korelaciji s kontinuiranim profesionalnim pristupom ispunjavaju očekivanja kupaca. Kreiranjem ovakvog tipa turističkog proizvoda implementirat će se principi navedeni u *The Global Code of Ethics for Tourism*⁷⁰. To je dokument koji je usvojen 1999. godine od strane glavne skupštine Svjetske turističke organizacije u kojem je navedeno 10 principa koji služe Vladama, dionicima industrije putovanja, udruženjima i turistima da bi se maksimizirali učinci unutar turističkog sektora usporedno s minimiziranjem potencijalnih negativnih učinaka na okoliš, kulturno nasljeđe i društvene zajednice diljem svijeta. Osnovnih 10 ekonomskih, društvenih, kulturoloških i okolišnih komponenti putovanja i turizma definirano je kroz 10 načela. To su: doprinos turizma uzajamnom razumijevanju i poštovanju između naroda i društva; turizam kao sredstvo individualnog i kolektivnog ispunjenja; turizam kao faktor održivog razvoja; turizam, korisnik kulturne baštine čovječanstva; turizam, korisna aktivnost zemljama domaćinima i zajednicama; obveze dionika u razvoju turizma; pravo na turizam; sloboda turističkih kretanja; prava radnika i poduzetnika u turističkoj industriji i provođenje načela Globalnog etičkog kodeksa za turizam⁷¹.

⁶⁹ Cape Town Declaration of Responsible Tourism, dostupno na <http://responsibletourismpartnership.org/cape-town-declaration-on-responsible-tourism/>, pristupljeno 2.01.2017.

⁷⁰ Golja, T., Krstinić Nižić, M.: *Corporate social responsibility in tourism - The most popular tourism destinations in Croatia: comparative analysis*, Management, Vol. 15, 2010, 2, pp. 107-121., str. 110.

⁷¹ Global Code of Ethics for Tourism, dostupno na <http://ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism>, pristupljeno 21.1.2017

Nadalje, Golja i Krstinić Nižić navode da članovi Svjetske turističke organizacije vjeruju da će implementacija navedenih 10 načela minimizirati negativne utjecaje turizma na okoliš i društveno i kulturološko nasljeđe usporedno s maksimizacijom dobrobiti i koristi za lokalno stanovništvo turističkih destinacija. Navedeni dionici unutar Kodeksa su lokalna, regionalna i nacionalna uprava, poduzeća, poslovna udruženja, organizacije civilnog društva, zaposlenici u turističkom sektoru, turisti i ostali uključeni u turističku industriju s ciljem stvaranja održivog i odgovornog turizma. Prema autoricama važno je da svi koji su dio turističkog sektora doprinose stvaranju visoko konkurentnog turističkog proizvoda koji mora biti atraktivan na globalnoj razini te samim time biti plasiran na međunarodno turističko tržište. Važno je uzeti u obzir činjenicu o rastu globalne svijesti o ekološkim i društvenim pitanjima pa se prema tome kreatori turističkih proizvoda moraju fokusirati na održive turističke proizvode koji će biti održivi na dulji period. Društveno odgovorni turizam će osigurati optimalno korištenje okolišnih resursa, prihvaćati socio – kulturološku izvornost lokalnog stanovništva i osigurati dugoročnu ekonomsku stabilnost. Najvažnije je napomenuti da je za uspeh ovog koncepta važna informiranost svih dionika o potrebi i važnosti društveno odgovornog poslovanja u sektoru turizma. Važno je istaknuti i postojeće negativne učinke turizma na okoliš. Najbolji primjer toga su hoteli koji ostavljaju značajan fizički trag zbog svoje veličine te kao takvi nagrđuju prirodni okoliš i sam krajolik. Uz to, generiraju veliku količinu otpada i troše velike količine energije⁷². Upravo ovo menadžerima i direktorima hotela mora predstaviti velik izazov kojeg je potrebno savladati i smještajne objekte učiniti minimalno štetnim za okoliš, a maksimalno prilagođenim za dug vijek trajanja uzimajući u obzir koncepte društveno odgovornog i održivog poslovanja.

Društveno odgovorno poslovanje u sektoru turizma definirano je i u Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Kao tržišna prilika za Hrvatsku navedeno je zauzimanje okolišno odgovorne pozicije koja podrazumijeva proaktivan odnos prema očuvanju prostora, bioloških raznolikosti i prirodnih i društvenih resursa. Važno je implementirati tzv. zelene koncepte na svim organizacijskim razinama koji će doprinijeti boljem pozicioniranju na tržištu. Nadalje, razvojna načela temelje se na

⁷² Golja, T., Krstinić Nižić, M.: *Corporate social responsibility in tourism - The most popular tourism destinations in Croatia: comparative analysis*, Management, Vol. 15, 2010, 2, pp. 107-121., str. 110.-114.

upravljanju resursima koje će udovoljiti osnovnim ekonomskim, socijalnim i estetskim kriterijima dugoročnog održivog poslovanja uz rast blagostanja, očuvanje kulturnog integriteta te vitalnih ekoloških sustava i biološke raznolikosti. Društvena odgovornost može se razaznati i iz vizije razvoja hrvatskog turizma 2020. godine koja glasi:

*„Hrvatska je u 2020. godini globalno prepoznatljiva turistička destinacija, konkurentna i atraktivna za investicije, koja stvara radna mjesta i na **održiv način upravlja razvojem na svom cjelokupnom prostoru**, njeguje kulturu kvalitete, a svojim gostima tijekom cijele godine pruža gostoljubivost, sigurnost i jedinstvenu autentičnost sadržaja i doživljaja“.*

U definiranju vizije je istaknuta važnost društveno odgovornog poslovanja te su obuhvaćeni svi relevantni dionici, ali i preduvjeti za razvoj društveno odgovornog turizma. U strategiji je definirano i da će do 2020. godine gradnja hotela podrazumijevati implementaciju sustava okolišno odgovorne prakse na svim razinama za vrijeme gradnje i njihova operativnog poslovanja⁷³. Strateški marketing plan turizma Međimurske županije do 2020. godine također definira održiv razvoj, očuvanje turističke atrakcijske osnove Županije, osiguravanje efikasnog upravljanja turističkom destinacijom te promociju Međimurja kao cjelovite turističke regije bitnim elementima društveno odgovornog poslovanja. Održivost mora biti temeljna razvojna premisa te postavljeni elementi i načela moraju osigurati dugoročno održiv razvoj turizma⁷⁴.

Creativity Hotel Luise i *Mockingbird Hill* dva su primjera uspješne implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja u turističkom sektoru u Njemačkoj i na Jamajci. *Creativity Hotel Luise* u Njemačkoj je hotel koji se ponosi činjenicom da imaju veoma nisku razinu CO2 otiska u proteklih 5 godina i dodijeljena im je nagrada za klimatski neutralan hotel. Filozofija ovog obiteljskog hotela je visoka svijest o odgovornosti prema budućim generacijama, te kao takav pripada najvažnijim *eco – friendly* hotelima u Njemačkoj. U svojoj komunikaciji prema javnostima zalažu se za

⁷³ Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, dostupno na <http://www.mint.hr/UserDocsImages/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf>, pristupljeno 20.1.2017.

⁷⁴ Strateški marketing plan turizma Međimurske županije do 2020. godine, dostupno na <http://medjimurska-zupanija.hr/wp-content/uploads/2014/12/Strateski-marketing-plan-turizma-MZ-do-2020.pdf>, pristupljeno 21.1.2017.

neisključivanje povezanosti između održivosti i ekonomske isplativosti te su savršen primjer integracije postojećeg i gradnje novog na održiv, učinkovit i klimatski neutralan način. Djeluju potpuno u skladu s ekološkim načelima i s prioritetom da ispune odgovornost prema budućim generacijama. Dugogodišnji zaposlenici se u potpunosti identificiraju s filozofijom hotela i istu prenose prema gostima što predstavlja razlog njihova ponovnog vraćanja. Aktivno se zalažu za zaštitu okoliša, aktivnu integraciju svih zaposlenika u smislu edukacije o održivosti i društvenoj odgovornosti, podržavaju lokalne, društvene i kulturne projekte, te surađuju s lokalnim dobavljačima⁷⁵. Hotel *Mockingbird Hill* nalazi se u Port Antoniu na Jamajci. Društvena odgovornost i održivost se u ovom hotelu očituje kroz zapošljavanje lokalnog stanovništva i kupnju lokalnih proizvoda. Svoje goste redovito informiraju o prirodnoj i kulturnoj baštini koja ih okružuje. Njihov sustav energije, vode i pročišćavanja pažljivo je dizajniran i kontinuirano se prati kako bi se osigurao nizak negativan utjecaj na okoliš. U prilog tome govori i podatak da su 2010. godine dobili nagradu za najbolji hotel za okoliš od strane *Responsible Travel and Virgin Holidays* i kao takvi postali jednim od prvih dobitnika nagrade *eng. environmental friendly* na svijetu⁷⁶. Dva navedena smještajna objekta primjer su uspješne implementacije društveno odgovornog poslovanja u sektoru turizma. Ne samo da brinu za okoliš, već i za lokalnu zajednicu i edukaciju svojih zaposlenika.

U ovom poglavlju diplomskog rada predstavljeno je društveno odgovorno poslovanje u turističkom sektoru. Ovo će područje biti izazovan segment za turizam koji mora postati globalnim trendom. Bez kontinuirane i kontrolirane brige za okoliš turističke destinacije će se sve više nagrdivati, okoliš i kulturna baština će propadati i samim time koncept društveno odgovornog poslovanja i sam postati neodrživ. LifeClass Terme Sveti Martin uočile su prednosti društveno odgovornog poslovanja i počele ga implementirati u svoje poslovanje ne samo na razini kompleksa, već i na razini destinacije, a što je objašnjeno u nastavku.

⁷⁵ CreativityHotel Louise, dostupno na <https://www.greenpearls.com/hotels/europe/germany/creativhotel-luise>, pristupljeno 21.1.2017.

⁷⁶ Hotel Mockingbird Hill, dostupno na <http://www.hotelmockingbirdhill.com/>, pristupljeno 20.1.2017.

4. LifeClass Terme Sveti Martin

U narednom djelu diplomskog rada istraženi su odnosi s javnostima i društveno odgovorno poslovanje na primjeru LifeClass Termi Sveti Martin. Rad je pisan u obliku studije slučaja, za što je u nastavku dan sažet teorijski prikaz iz relevantne literature. Prikazan je kratak povijesni razvoj Termi i ostale osnovne informacije o poduzeću, njezina organizacijska struktura te interna i eksterna okolina. Navedeni su najčešći alati odnosa s javnostima kojima se Terme služe, specifičnosti direktne komunikacije te ciljana tržišta i metode komunikacije prema istima. Na tri primjera objašnjen je koncept društveno odgovornog poslovanja Termi te načini komunikacije društvene odgovornosti. Na samom kraju elaboriran je utjecaj LifeClass Termi Sveti Martin na razvoj destinacije.

4.1. Metoda studije slučaja

Predmet proučavanja ovog diplomskog rada odnosi su s javnostima i društveno odgovorno poslovanje LifeClass Termi Sveti Martin. Kao metoda izrade rada odabrana je studija slučaja koju Zelenika definira kao postupak kojim se proučava određeni slučaj iz pojedinog znanstvenog područja kao npr. ekonomija, pravo, geografija i slično. Također, Zelenika navodi da metoda u pravom smislu riječi nije znanstvena, već je početna faza u znanstvenoj metodi kojom se na temelju promatranja rezultata iz više slučajeva mogu definirati određene zakonitosti.⁷⁷ Yin studije slučaja definira kao empirijska istraživanja kojima se proučavaju suvremeni fenomeni u realnom životnom kontekstu, a posebno u slučajevima kada granice fenomena i konteksta nisu očite⁷⁸. Tkalac Veričić i suradnici navode da se metoda studije slučaja koristi za bolje razumijevanje suštine problema, da bi se razvile općenitije teorijske tvrdnje o pravilnostima u analiziranoj strukturi i procesu, da bi se stvorile tipologije ili kategorije koje se odnose na određene društvene pojave te da bi se definirale hipoteze koje se u kasnijim istraživačkim radovima mogu analizirati. Slučajevi koji se mogu analizirati odnose se na pojedince, grupe, programe, organizacije, kulture ili države, a analiza slučaja najčešće se koristi u situacijama kada

⁷⁷ Zelenika, R. (2000.) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, str. 366.

⁷⁸ Yin, R. (2007.) *Studija slučaja – dizajn i metode*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu. str. 24.

se želi odgovoriti na pitanja "kako" ili "zašto" se određena činjenica, događaj, okolnost ili situacija dogodila.⁷⁹ Omazić i suradnici za studiju slučaja navode da "daje priliku za učenje o stvarnom i važnom fenomenu. Studija slučaja bi trebala prikazati situaciju koja ima utjecaj na budućnost organizacije i implikacije na korporativnu strategiju. Trebala bi predstavljati stvari slučaj, aktivnost i/ili odluku, a ne izmišljenu priču te bi trebala identificirati jasne odluke menadžmenta". Omazić smatra da se dobra studija slučaja mora bazirati na logici, argumentima, povijesnim činjenicama, kvalitativnom istraživanju, povezanosti između relevantnih činjenica i simulaciji stvarnih situacija unutar danog konteksta⁸⁰, što je prikazano u nastavku rada.

Pitanja na koja se ovom studijom slučaja nastoji dati odgovor su:

- koji su alati odnosa s javnostima LifeClass Termi Sveti Martin?
- koji su elementi društvene odgovornosti LifeClass Termi Sveti Martin?
- kako LifeClass Terme Sveti Martin komuniciraju svoju društvenu odgovornost?
- kakav utjecaj LifeClass Terme Sveti Martin imaju na razvoj destinacije?

Ciljevi studije slučaja su sljedeći:

- utvrditi najkorištenije alate odnosa s javnostima LifeClass Termi Sveti Martin;
- utvrditi elemente društvene odgovornosti LifeClass Termi Sveti Martin;
- upoznati čitatelja s načinima komunikacije društvene odgovornosti te *storytelling* konceptom te
- elaborirati pozitivan utjecaj LifeClass Termi Sveti Martin na razvoj destinacije.

Za dobivanje relevantnih informacija provedeno je istraživanje dostupnih sekundarnih podataka za stolom. Podaci su prikupljeni iz internetskih izvora i medijskih članaka, a fotografije, brošure, pravilnici i analize dani su na korištenje za potrebe izrade diplomskog rada. Dio podataka dobiven je putem elektroničke pošte, a dio kroz razgovor s generalnim direktorom g. Branimirom Blajićem, direktoricom hotelskih operacija gđom Jelenom Berečić, direktorom održavanja g. Vedranom Augustićem te

⁷⁹ Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić D., Pološki Vokić N. (2011.) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima*, Zagreb: M.E.P. str. 95.-96.

⁸⁰ Omazić, A.M. et al. (2012.) *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. str. 25 – 26

g. Sašom Vugrincom, direktorom vanjske agencije koja za LifeClass Terme Sveti Martin obavlja poslove odnosa s javnostima.

4.2. O poduzeću

LifeClass Terme Sveti Martin nalaze se u Općini Sveti Martin na Muri. Godine 2004. u tadašnjim Toplicama Sveti Martin izgrađeno je 120 apartmana, a 2009. izgrađen je hotel sa 151 sobom. Investicija je bila vrijedna preko 300 milijuna kuna i okarakterizirana je kao *greenfield ulaganje* zbog izgradnje potpuno novog kompleksa. Toplice se u daljnjem razvoju diferenciraju kroz brand *Spa & Sport Resort Sveti Martin* koji je bio sinonim za vrhunsku ponudu. Daljnji razvoj, odnosno onakav kakav je danas temelji se na slovenskom brandu LifeClass koji od 2014. godine upravlja Termama⁸¹. LifeClass kao brand u Termama ima isključivo menadžersku funkciju upravljanja, dok je danas vlasništvo u većinskom djelu Erste & Steiermärkische Bank d.d.. Vizija LifeClass kompanije u budućnosti je postati vodeći lanac hotela u regiji u smislu savjetovanja i upravljanja hotelima i kompanijama sa sličnom vizijom i temeljnim vrijednostima⁸². Vizija LifeClassa je *svijet zdravih užitaka*, a Terme Sveti Martin su svojim sadržajima i ponudom bile dobar odabir za implementaciju *branda*. Dvogodišnje razdoblje završilo je uspješno i bilo je karakterizirano visokim financijskim investicijama, kao npr. obnovom termomineralnog kupališta u vrijednosti od milijun eura. Osnovna ponuda Terma temelji se na smještajnim kapacitetima, wellnessu, sportu i aktivnom odmoru, kongresnim i *team building* programima, vrhunskoj gastronomiji koja promiče lokalno te prirodi na području Regionalnog parka Mura – Drava. *Resort* se sastoji od kompleksa zatvorenih bazena s termomineralnom vodom, ljetnog vodenog parka, wellness centra, hotela, apartmanskog naselja, golf terena, sportskih sadržaja na otvorenom, sportske dvorane te 8 restorana. Golf teren je izgrađen 2009. godine, a poseban je po tome što je djelomično izgrađen od umjetne trave te je kao takav među prvima u Europi koji istovremeno omogućava igranje golfa tijekom cijele godine, a samim time čuva se priroda zbog smanjene upotrebe pesticida. U sklopu smještajnih kapaciteta gostima se nudi smještaj u Hotelu Spa Golfer 4* te Apartmanima Regina. Hotel Spa Golfer danas se sastoji od ukupno 157 soba, i to 66

⁸¹ Povijest Resorta, dostupno na <http://www.spa-sport.hr/hr/o-nama/povijest-resorta>, pristupljeno 21.1.2017.

⁸² LifeClass, dostupno na <http://www.lifeclass.net/en/about-our-company/about-company>, pristupljeno 21.1.2017.

standardnih dvokrevetnih soba bez balkona, 7 *executive double* soba s balkonom, 72 *standard twin* sobe bez balkona s razdvojenim krevetima, 6 *executive twin* soba s razdvojenim krevetima i balkonom, te 6 *suite* soba. Apartmansko naselje se danas sastoji od ukupno 98 apartmana, od čega ih je 69 standardnih i 29 obiteljskih.⁸³ U prilog uspješnoj implementaciji LifeClass koncepta u Terme govore podaci o prihodima navedeni u Tablici 4.

Tablica 4. Četverogodišnji prikaz kretanja popunjenosti i ostvarenih prihoda od grupa, individualnih gostiju i turističkih agencija

	2013.		2014.		2015.		2016.	
	N	P	N	P	N	P	N	P
GR	12.000	4.004,956	16.167	4.589,339	16.495	4.597,340	17.336	5.016,392
IND	12.557	5.032,987	11.904	4.680,350	14.611	5.531,226	13.688	5.913,871
TAO	6.139	1.945,392	7.105	2.232,555	8.554	2.665,993	13.596	4.438,675
Suma	30.696	10.983,335	35.176	11.502,235	39.660	12.794,559	44.620	15.368,938

Izvor: vlastita izrada autora prema Internom izvještaju Termi Sveti Martin naziva *Market Segment Report* danom na uvid dana 20.1.2017. za potrebe izrade diplomskog rada

U tablici oznaka GR označava popunjenost i prihode od grupa, oznaka IND označava popunjenost i prihode od individualnih gostiju, dok se oznaka TAO odnosi na popunjenost i prihode koje su osigurale turističke agencije. Kratica N odnosi se na noćenja, a kratica P odnosi se na prihod od grupa, individualnih gostiju i posjetitelja koje su osigurale turističke agencije i izražen je u kunama. Iz tablice je vidljivo kontinuirano povećanje porasta broja noćenja u razdoblju od 2013. do 2014. godine za 14,59%. Vidljiv je i porast u prihodima od 4,72%. U razdoblju od 2014. do 2015. godine vidljiv je porast u broju noćenja za 12,77%, te porast u prihodima od 11,23%. U razdoblju od 2015. do 2016. godine broj noćenja i dalje je rastao za 12,51%, isto kao i prihodi za čak 20,12%.

Wellnes dio Termi Sveti Martin sastoji se od samog Wellnes centra Sveti Martin, *The Temple of Life* termomineralnog kupališta te vanjskih bazena – Aquaparka.

⁸³ Prema internom dokumentu „Fact Sheet – LifeClass Terme Sveti Martin“, dobivenom na adresu elektroničke pošte dana 19.1.2017. za potrebe izrade diplomskog rada

Posebnost Wellness centra je *Thai Relaxing Corner* u sklopu kojeg se u periodu od listopada do svibnja nude tradicionalne masaže koje provodi osoblje sa završenom školom na Tajlandskoj Kraljevskoj Akademiji u Kraljevini Tajland⁸⁴.

The Temple of Life naziv je termomineralnog kupališta koje proizlazi iz pomno osmišljenog interijera kupališnog prostora koji promovira život, opuštanje i zdravlje. Terme Sveti Martin prepoznale su prednosti antropozofske filozofije prema dr. Rudolf Steineru i sve snage usmjeravaju prema poboljšanju trenutnog stanja unutarne i vanjske okoline. Koncept isprepliće autentične lokalne elemente i dijelove antropozofske filozofije s LifeClass filozofijom koja nadahnjuje kvalitetan život kombinirajući zdravlje i užitak⁸⁵. Vodeni park sastoji se od rekreativnog bazena s trakama za plivanje, vodenim barom i 2 *whirpoola* na umjetnim otocima, bazena s toboganima te dječjeg bazena. *Resort* se sastoji od ukupno 8 objekata za usluživanje hrane i pića. Jela koja se pripremaju su tradicionalna te se poslužuju na moderan način.⁸⁶ Posebno je važno istaknuti restoran *Le Batat* koji se nalazi u sklopu samog hotela, a naziv je dobio po batatu - zdravijoj alternativi krumpiru. U restoranu se gostima nude isključivo zdrava jela pripremljena od lokalnih namirnica. Ideja dr. Rudolfa Steinera uz *The Temple of Life* implementirana je i u viziju ovog restorana koji slovi kao *Healthy Dining restoran* – mjesto zdravih i ukusnih jela.⁸⁷

Osnovni dio ponude Termi Sveti Martin su i sportski sadržaji koji su dostupni i gostima i lokalnom stanovništvu. Kako bi potaknule razvoj lokalne zajednice i pri tome razvile vlastiti proizvod, Terme Sveti Martin u suradnji s Općinom Sveti Martin na Muri i Međimurskom županijom kontinuirano investiraju i pomažu rad lokalnog nogometnog kluba Polet s ciljem stvaranja preduvjeta za razvoj profesionalnog sportskog turizma. Također, Terme Sveti Martin važan su akter razvoja i kongresnog turizma. Zbog svoje geografske pozicije idealno su mjesto za organizaciju kongresa, seminara, sastanaka, ili *team buildinga*, kojih se tjedno održava u prosjeku četiri. U sklopu Termi dostupno je 6 kongresnih dvorana koje su prilagodljive svojom veličinom. Također, Terme u sklopu hotela Spa Golfer imaju i vlastiti dućan u kojem su prezentirani isključivo lokalni

⁸⁴ Terme i Wellness, dostupno na <http://www.spa-sport.hr/hr/terme-i-wellness>, pristupljeno 20.1.2017.

⁸⁵ The Temple of Life, dostupno na <http://www.spa-sport.hr/hr/terme-i-wellness/termalno-kupaliste>, pristupljeno 20.1.2017.

⁸⁶ Prema internom dokumentu „Fact Sheet – LifeClass Terme Sveti Martin“, dobivenom na adresu elektroničke pošte dana 19.1.2017. za potrebe izrade diplomskog rada

⁸⁷ Le Batat, dostupno na <http://www.spa-sport.hr/hr/gastronomija/lebatat>, pristupljeno 20.1.2017.

zdravi proizvodi, te dućan međimurske udruge „Međimurske roke“ u kojem su prezentirani ručno izrađeni proizvodi.⁸⁸ Sve prethodno navedeno temelj je definiranju misije i vizije Termi. Misija Termi je „Priroda, zdravo i lokalno proizvedene gastronomske delicije, moderan smještaj, preko 100 godina tradicije u kupališnom turizmu, nezaboravna *wellness* ponuda i bogata ponuda za profesionalne i rekreativne sportaše. Vizija glasi „Svijet zdravih užitaka“. Temeljna filozofija LifeClass Termi Sveti Martin prikazana je na Slici 3.



Slika 3. Temeljna filozofija poslovanja LifeClass Termi Sveti Martin, arhiva LifeClass Termi Sveti Martin, dano na korištenje za potrebe izrade diplomskog rada

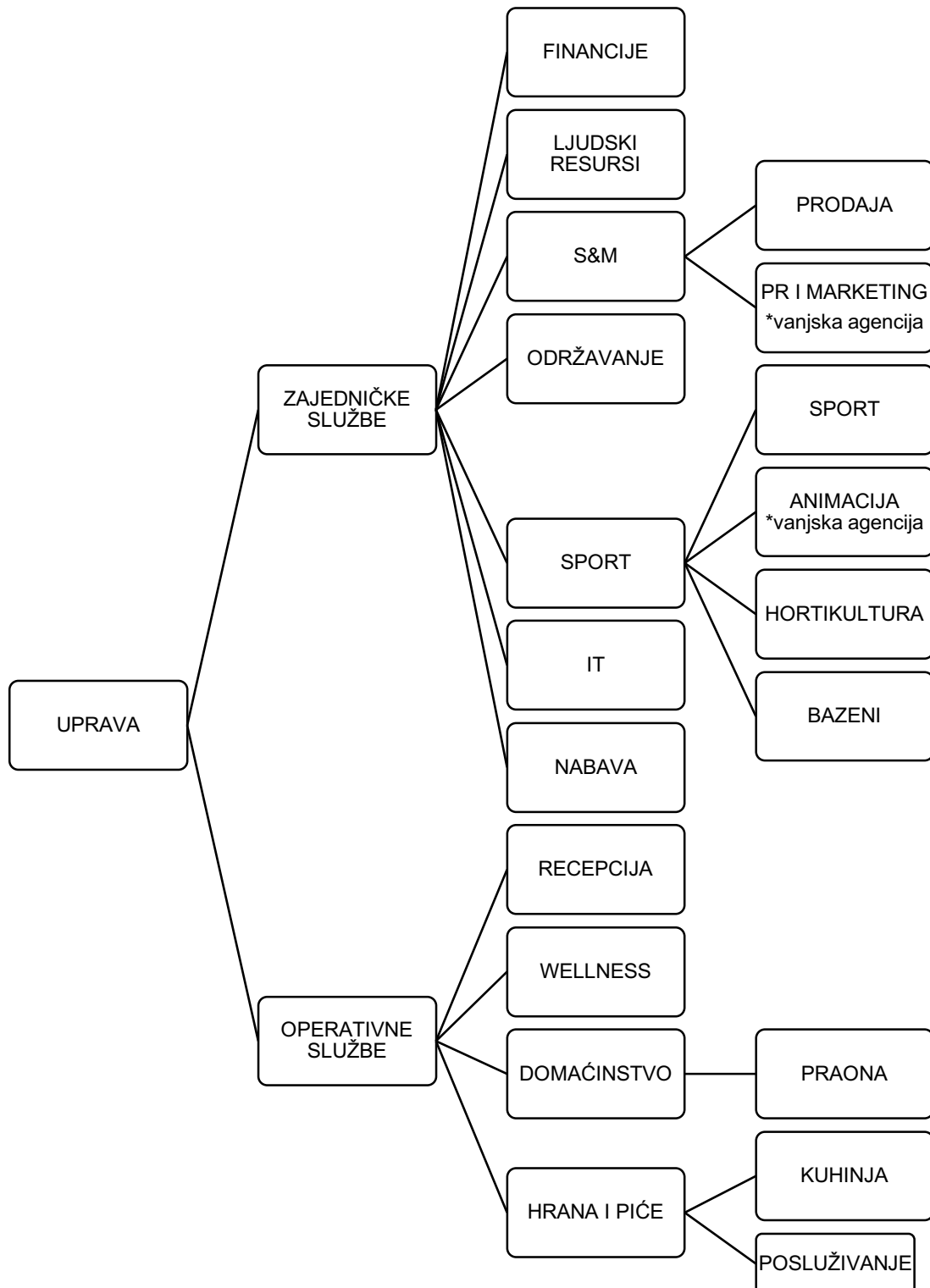
Temeljna filozofija počiva na destinaciji i svim resursima koje destinacija pruža. To su lokalno proizvedena visoko kvalitetna hrana, ljekovita termomineralna voda i prirodno i slikovito međimursko okruženje. Od tih temelja stvara se ponuda koju čini ukusna i zdrava gastronomija temeljena na lokalnim namirnicama, The Temple of Life termomineralno kupalište, bogat program sportskih aktivnosti te miran i udoban smještaj. Sve to temelji su za kvalitetan odmor i ostvarenje vizije svijeta zdravih užitaka.

⁸⁸ Prema internom dokumentu „Fact Sheet – LifeClass Terme Sveti Martin“, dobivenom na adresu elektroničke pošte dana 19.1.2017. od gosp. Saše Vugrinca, direktora agencije Scribo PR j.d.o.o.

4.2.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura poduzeća prikazana je na Grafičkom prikazu 1.

Grafički prikaz 1. Organizacijska struktura LifeClass Termi Sveti Martin



Izvor: izrada autora prema dokumentu naziva Organizacijska struktura TSM dobivenog od Termi Sveti Martin na mail adresu dana 19.1.2017.

4.2.2. Interna okolina

Internu okolinu čine svi dionici uključeni u donošenje odluka vezanih uz poslovanje kompanije na strateškoj i operativnoj razini. To su vlasnici EBB – Epsilon Holding GMBH, Jasminka Horvat, Haina Peto - Radiković, Willem Bakker Marcel, Snježana Mimić, Promming d.o.o., Fine'sa Credos d.d., Damir Mijatović, Dubravko Sertić i Davorin Tepeš. Nadzorni odbor Termi Sveti Martin čine Wilhelm Schultze, Alexander Rössler, Goran Cvetković, Ivana Previšić i Suad Mimić. Osobe ovlaštene za zastupanje su Wolfgang Mayer kao predsjednik uprave te Branimir Blajić kao direktor. Toplice Sveti Martin d.d. kao kompanija puno napora i truda ulaže u motivaciju svih internih dionika, a posebice zaposlenika kojima je posvećena posebna pažnja. Kompanija trenutno zapošljava 173 osobe (siječanj 2017.), a ta se brojka tijekom ljetnih mjeseci otvaranjem vanjskih bazena povećava na njih 2009.⁸⁹

4.2.3. Eksterna okolina

Eksternu okolinu poduzeća čine svi dionici u okruženju, a to su gosti, dobavljači, partneri, mediji, lokalna zajednica te konkurencija. U Tablici 5. prikazani su eksterni dionici.

Tablica 5. *Popis eksternih dionika i njihov opis*

Dionici	Vrsta	Opis
Gosti	na smještaju	<ul style="list-style-type: none">• Prema njima se kreira ponuda kompanije• Prvi su i najvažniji eksterni dionici te su glavni izvor prihoda kompanije• Prvenstveno dolaze iz područja udaljenih više od 70 kilometara od Termi Sveti Martin• Dije se na individualne posjetitelje koji dolaze s ciljem odmora, grupne posjetitelje koji dolaze s ciljem sudjelovanja na kongresu, seminaru ili skupu, te grupne sportske posjetitelje koji dolaze na sportske pripreme

⁸⁹ Prema podacima na temelju razgovora s direktorom g. Branimirom Blajićem dana 23.1.2017. u LifeClass Termama Sveti Martin

	jednodnevni posjeti	<ul style="list-style-type: none"> • Jednodnevni posjetitelji najbrojniji su u periodu ljetnih mjeseci • Gosti koji dolaze na jednodnevne seminare i edukacije • Koriste usluge Wellness centra, bazena i restorana • Dolaze pretežito iz Međimurske županije
Dobavljači	Lokalni OPG-ovi	<ul style="list-style-type: none"> • Za Terme Sveti Martin proizvode lokalne namirnice • Terme Sveti Martin potiču proizvodnju i garantiraju otkup • Sudjeluju u zajedničkim promotivnim aktivnostima kada je riječ o promociji lokalne gastronomije
	Ostali dobavljači	<ul style="list-style-type: none"> • Dobavljači sitnog i krupnog inventara su iz cijele Hrvatske • Tiskara (brošure, letci, ostale promotivne tiskovine unutar objekata) • Proizvođači lokalnih proizvoda za suvenirnicu Pinklec • Proizvođači vina, domaćih sokova, bučinih koštica za poklone partnera • Arhitekti, izvođači građevinskih radova i slično • Dobavljači energenata (HEP, Međimurje Plin, Hrvatske vode)
	Lokalne kompanije (područje u radijusu od 70km od Termi)	<ul style="list-style-type: none"> • Potpisani korporativni ugovori o međusobnoj suradnji
Poslovni partneri	Turističke agencije	<ul style="list-style-type: none"> • Vrše uslugu prodaje kapaciteta i sadržaja Termi Sveti Martin • Kongresne turističke agencije koje u Termama Sveti Martin organiziraju događanja (kongresi, seminari, poslovni skupovi)
	Ostale kompanije	<ul style="list-style-type: none"> • Kompanije koje bez posrednika u Termama Sveti Martin organiziraju događanja (kongresi, seminari, poslovni skupovi)

Mediji	Lokalni i nacionalni mediji	<ul style="list-style-type: none"> • Financijska suradnja sa svim relevantnim lokalnim tiskanim i online medijima • Suradnja u vidu promocije sadržaja kompanije • Pozivanje medija na sva događanja (sportska, zabavna, kulturna) • Komuniciranje s medijima na dnevnoj razini putem vanjske PR agencije Scribo PR
Lokalna zajednica	Turističke zajednice Općine Sveti Martin na Muri, TZ Međimurske županije i TZ Grada Čakovca	<ul style="list-style-type: none"> • Suradnja na zajedničkim projektima (razvoj turističke infrastrukture) • Zajednička organizacija događanja (Tour of Croatia, Spust murskih lađi, Krampuslauf i sl.) • Zajednički nastup na sajmovima diljem Europe • Vršenje zajedničkih promotivnih aktivnosti na domaćem i inozemnim tržištima • Tjedna komunikacija
Vlada	Nadležna ministarstva i zakonodavna tijela	<ul style="list-style-type: none"> • Suradnja u vidu savjetovanja u razvoju proizvoda i poslovanju kompanije • Suradnja s Hrvatskom Turističkom Zajednicom na projektu „Udruženo oglašavanje“
Konkurencija	Terme na tržištima djelovanja	<ul style="list-style-type: none"> • Praćenje rada konkurencije i kontinuirano vršenje <i>benchmark</i> analize s ciljem poboljšanja vlastitog proizvoda • Međusobna suradnja u vidu razmjene iskustava i međusobnih edukacija

Izvor: izrada autora prema podacima dobivenim na razgovoru dana 23.1.2017. sa g. Sašom Vugrincom, dano na korištenje za potrebe izrade diplomskog rada

U ovom djelu studije slučaja prikazana je šira slika poduzeća, ponuda usluga poduzeća, vizija, misija i filozofija te su objašnjeni dionici interne i eksterne okoline. Sljedeće poglavlje objašnjava odnose s javnostima i marketing LifeClass Termi Sveti Martin.

4.3. Odnosi s javnostima i marketing LifeClass Termi Sveti Martin

Odjel marketinga i odnosa s javnostima u LifeClass Termama Sveti Martin dio je odjela Marketinga i prodaje. Od izgradnje hotela Spa Golfer 2009. godine odjel je funkcionirao samostalno te se 2011. godine pripojio odjelu Prodaje i marketinga. Marketing i odnosi s javnostima funkcioniraju kao dio odjela sve do 2015. godine kada je odjelu pridodana i funkcija destinacijskog razvoja pa je odjel od svibnja 2015. godine do lipnja 2016. obavljao i tu funkciju. Uvođenjem LifeClass *branda* 2014. godine mijenja se komunikacijska strategija s javnostima te se kompanija otvara novim partnerima s kojima zajedno pristupa novoj komunikacijskoj politici. Kreira se zajednička vizija koja glasi „Svijet zdravih užitaka“ i implementiraju zajednički grafički standardi. Unificiran je stil nastupa prema tržištima i standardizirane su interne procedure komuniciranja. Od lipnja 2016. godine Terme Sveti Martin za obavljanje poslova odnosa s javnostima i marketinga ugovaraju agenciju Scribo PR j.d.o.o., a sve s ciljem smanjenja troškova poslovanja i povećanja efikasnosti odjela.⁹⁰ Scribo PR j.d.o.o. specijalizirana je marketinška i PR agencija u Republici Hrvatskoj koja djeluje u sektoru turizma te nudi usluge na području odnosa s javnostima, *brandinga*, marketinga, *event managementa* i savjetovanja. Nit vodilja koja je ključ uspjeha svih projekata agencije primjena je *storytelling* koncepta komunikacije. Glavni klijenti s kojima agencija surađuje su turističke zajednice s područja Republike Hrvatske, TV kuće, hoteli, turoperatori, terme i toplice, restorani i vinske kuće te jedinice lokalne i regionalne samouprave. Agencija u Termama Sveti Martin iznajmljuje dva poslovna prostora kako bi bila na licu mjesta i na vrijeme mogla reagirati u slučaju kriznih situacija te u potpunosti upravlja promocijskim budžetom kompanije i zadužena je za komunikaciju s internim i eksternim dionicima.⁹¹

Terme Sveti Martin na području odnosa s javnostima usko surađuju i s lokalnim turističkim zajednicama, a najbolja suradnja ostvarena je s Turističkom zajednicom Općine Sveti Martin na Muri u čijem vijeću Terme imaju svoja 4 predstavnika. Također, pozitivna suradnja ostvarena je s Turističkom zajednicom Međimurske županije te Turističkom zajednicom grada Čakovca. Osim što zajedno sudjeluju u planiranju

⁹⁰ Podaci dobiveni temeljem intervjua s gosp. Branimirom Blajićem, generalnim direktorom, i gosp. Sašom Vugrincom, direktorom agencije Scribo PR j.d.o.o. dana 23.1.2017.

⁹¹ Scribo PR – Storytelling PR & Marketing Agencija, dostupno na <http://scribopr.com/>, pristupljeno 23.1.2017.

razvoja turističke destinacije, surađuju i u segmentu odnosa s javnostima i promocije, ne samo na lokalnom, već i inozemnom tržištu. Turistička zajednica Međimurske županije, Turistička zajednica Općine Sveti Martin na Muri i Terme Sveti Martin zajedno sufinanciraju djelovanje i angažman PR agencija na tržištu Slovenije te Austrije i južne Njemačke. Razlog tome je što je filozofija promocije Terma Sveti Martin okrenuta prema promociji destinacije, jer su u konačnici destinacija, turistička infrastruktura i dodatna ponuda destinacije zaslužne za dolazak gostiju, dok su smještajna i izvanpansionska ponuda Terma Sveti Martin tek nužna infrastruktura.⁹²

Također, Hrvatska turistička zajednica uvelike utječe na promocijsko djelovanje Terma Sveti Martin jer kroz svoj program „Udruženo oglašavanje“ financijski sudjeluje u financiranju promotivnih aktivnosti u iznosu od čak 80% na ugovorom definiran i unaprijed odobren promocijski budžet. Terme se prijavljuju prema Modelu III – Udruženo oglašavanje destinacijske promocije kontinenta⁹³.

4.3.1. Alati odnosa s javnostima LifeClass Terma Sveti Martin

Odnosi s javnostima LifeClass Terma Sveti Martin ostvaruju se kroz alate i tehnike predstavljene u nastavku. Scribo PR agencija definirala je adremu s upisanih više od 500 kontakata hrvatskih novinara. Dostupna je i baza od preko 20.000 *mail* adresa koja se koristi za slanje tjednih *newslettera*. Adrese se prikupljaju iz online sustava za rezervaciju, putem samostalne prijave u bazu, kroz animaciju gostiju za davanje vlastitih posjetnica na događajima, na nagradnim igrama te kroz ispunjavanje različitih upitnika. Najave za medije šalju se u pravilu dva tjedna prije samog događaja koji se želi istaknuti. Najavljuju se samo događaji na koje je pozvana šira javnost kao npr. predavanja, radionice, tečajevi i slično. Najave događaja šalju se i svim zaposlenicima s ciljem upoznavanja s aktualnostima. U 2016. godini evidentirano je 17 najava za medije za projekte kao npr. Gibajfest, utrka Hard Cro, Tour of Croatia, Predstavljanje kalendara „Velike i male zvijezde“. Priopćenja za medije šalju se samo za važne vijesti i događaje u roku od 24 sata od pojave, a u 2016. godini evidentirano ih je 112.

⁹² Podaci dobiveni temeljem intervjua s gosp. Branimirom Blajićem, generalnim direktorom, i gosp. Sašom Vugrincom, direktorom agencije Scribo PR j.d.o.o. dana 23.1.2017.

⁹³ Udruženo oglašavanje, dostupno na <http://business.croatia.hr/hr-HR/Hrvatska-turisticka-zajednica/Udruzeno-oglasavanje-HTZ-a/Modeli-I-III?Y2lcNDA3MA%3d%3d>, pristupljeno dana 24.1.2017.

Backgrounder je dokument koji se izrađuje samo u specifičnim situacijama za posebne potrebe i projekte. Primjer toga izrađen je tzv. *press kit* koji se pripremao za novinare kod otvorenja i renovacije The Temple of Life bazenskog kompleksa i projekata kao što su Tour of Croatia i Hard Cro. U 2016. godini izrađena su dva *backgroundera*, jedan na temu "Kongresi u Termama Sveti Martin" a drugi na temu "Sportske pripreme u Svetom Martinu" koji su se predstavnicima medija davali na press konferencijama. Nadalje, u 2016. godini evidentirano je 670 *press clipping* objava. Dvije trećine objava odnose se na pojavljivanje u hrvatskim medijima, dok se preostali dio odnosi na Austriju i Sloveniju. Broj uključuje poslana priopćenja, najave i samostalno kreirane sadržaje od plaćenih medija kao i neplaćenih medija. Komentari i kolumne primjenjuju se većinom u kriznim situacijama, kao npr. kod problema odvoza smeća, povećanja poreza i svega ostalog što negativno utječe na poslovanje Terma. U 2016. dan je jedan komentar na temu povećanja poreza u ugostiteljskom sektoru, te je postojeća praksa da se komentari daju samo na upit medija. Reportaže se pišu za portale Business.hr, Poslovni Turizam, odgovorno.hr, dnevnik.hr, punkufer.hr, a u 2016. godini pisane su 32 reportaže na navedenim portalima na temu destinacije, gastronomije te odgovornog i održivog poslovanja. Izjave za medije daju se za radijske i televizijske priloge, novinske članke, na događajima kao npr. Tour of Croatia, Urbanovo, Vincekov pohod, i na brojnim kongresima i seminarima od javnog interesa. U 2016. dane su 64. Intervjui se daju na javljanjima uživo kroz televizijske emisije kao što su Dobro jutro Hrvatska i VekERICA, a u 2016. godini dano je 8 intervjuja na već navedene aktivnosti i projekte. Konferencije za novinare organiziraju se redovno kako bi se medijima i javnostima predstavili novi proizvodi i novosti u području poslovanja poduzeća. Također, konferencije za medije organiziraju se u suradnji s drugim institucijama kako bi javnosti približili određenu problematiku i ponudili određeno rješenje. Primjer ovoga suradnja je sa Srednjom školom Prelog na području edukacije i sufinanciranja školovanja i zapošljavanja učenika škole u Termama. Kroz press konferenciju se učenicima htio dati poticaj za upis za određena zanimanja kao što su kuhari, konobari i slično, a u 2016. godini organizirano ih je 16. Sastanci se s medijima održavaju zbog definiranja plana kampanja i koriste se isključivo za planiranje suradnje s medijima, a u 2016. održano ih je 50. Govori se drže na edukacijama i raznim događanjima. Npr., direktor Branimir Blajić često posjećuje fakultete i drži predavanja na teme upravljanja turističkim sadržajem, menadžmenta hotela te upravljanja ljudskim resursima. Isto tako, studenti i učenici često posjećuju Terme te im se prezentira

filozofija i poslovanje *Resorta* od strane direktora te osobe zadužene za odnose s javnostima. U 2016. godini organizirano je 7 govora, kao npr. u Institutu za menadžment. Nadalje, u Terme dolaze mnoge poznate osobe i sportaši kao što su Primož Roglič, poznati avanturist Martin Strel, fotograf Davor Rostuhar, Tomaž Humar - najmlađa osoba koja je biciklom proputovala svijet. Svrha njihovog pozivanja u Terme je samo upoznavanje s Termama kako bi putem svojih komunikacijskih kanala javnostima poslali svoje viđenje i sliku Termi. U 2016. godini Terme je posjetilo 35 *influencera*. Također, u Termama se organiziraju posebni događaji kao što su Iron Heart, Gibaj Fest, Wine and Gastro Urban Night Show, Weekend Bike Festival te humanitarne akcije kao što je npr. predstavljanje kalendara Velike i male zvijezde. Ovi događaji služe kako bi se javnost animirala o sadržajima Termi, ali i o brizi za širu zajednicu u duhu društveno odgovornog poslovanja. U Termama je u 2016. godini organizirano 24 događanja, i to dva puta mjesečno. Fotografije se izrađuju kroz *storytelling* pristup pružanju informacija objašnjenom u odjeljku 3.4, a u 2016. su se godini izrađivale u osam navrata. U Termama se održavaju i izložbe fotografija, slika i skulptura kao npr. izložba slika Likovne Republike Općine Sveti Martin na Muri, izložba grafika na temu *Biciklizam u Danskoj* u suradnji s Danskim Veleposlanstvom u Hrvatskoj te izložba skulptura i slika Stephana Lupina. U 2016. godini održane su njih dvije. Terme su organizator i sajmova kao što su npr. Sajam vjenčanja i Mali međimurski plac, te su aktivni posjetitelji sajmova kao što su sajam turizma ITB Berlin, Ferienmesse u Beču, Conventa u Ljubljani, Bleib Aktiv u St. Pöltenu, fr.e.e. u Münchenu, Sajam Turizma u Beogradu, Vital Plus i Argus Bike Festival u Beču, 50plus u Riedu, Freizeitmesse u Klagenfurtu, Die66 i BTB u Münchenu te Eurobike u Friedrichshafenu. U 2016. godini organizirana su četiri sajma, a posjećeno je njih 23. Videokonferencije se koriste za održavanje sastanaka s poslovnim partnerima, a one u 2016. nisu održane.⁹⁴

4.3.1.1. Specifičnosti direktne komunikacije prema dionicima

Komunikacija prema dioničarima, vlasnicima, upravnom i nadzornom odboru odvija se kroz pisanje mjesečnih izvještaja na području financija, popunjenosti

⁹⁴ Na temelju intervjua s gosp. Sašom Vugrincom, direktorom agencije Scribo PR j.d.o.o. dana 23.1.2017.

smještajnih objekata, te planova i ostvarenja zadanih ciljeva. Izrađuje se i temeljni godišnji izvještaj o poslovanju poduzeća. Pisani izvještaji na dnevnoj bazi izrađuju se za ostvarene prihode po jedinicama, a na tjednoj bazi za područje ostalih operativnih odjela uključenih u poslovanje *Resorta*. U pravilu, tjedni izvještaj daju se za potrebe održavanja operativnog sastanka. Broj godišnjih pisanih izvještaja prelazi 1000.

Komunikacija prema zaposlenicima odvija se kroz elektroničku poštu kroz koju se isti obavještavaju o novostima, projektima, događajima i posebnim ponudama za zaposlenike. Na dvije oglasne ploče postavljeni su plakati kroz koje se informiraju o svim novostima, a izmjenjuju se tri puta mjesečno. Također, sastanci sa zaposlenicima održavaju se na tjednoj bazi, kao npr. sastanak operative, prodaje i marketinga. Na razini *Resorta* dnevno se organizira više od 20 sastanaka po svim odjelima, dok odjel odnosa s javnostima i marketinga dnevno sudjeluje na dva sastanka. Jednom godišnje direktor Termi organizira govor na kojem predstavlja realizirane aktivnosti u protekloj godini i planove za narednu godinu. Zaposlenici se informiraju i kroz biltene koji su im dostupni kao i gostima.

S gostima se komunicira na dvije razine, odnosno komunikacija je usmjerena na razdoblje prije, i za vrijeme boravka u Termama. Kako bi se goste animiralo na dolazak i posjetu Termi na internetskim kanalima kao što su web stranica i društvene mreže, na istima se redovito objavljuju aktualnosti iz ponude, ali i samog poslovanja Termi. Dinamika izmjene odvija se mjesečno, tjedno 7 puta na društvenim mrežama, a na web stranici 3 puta tjedno. Također, kroz prethodno spomenute objave za medije i *newsletter*, goste se informira o svim relevantnim informacijama kao što su aktualnosti, događaji i zanimljivosti. S gostima se komunicira i putem telefona tako što mogu dobiti tražene informacije na poziv, isto kao i putem elektroničke pošte kroz koju im se šalju potvrde o rezervacijama i ostalim traženim informacijama za što je zadužen odjel telefonske prodaje. Putem radija i televizijskih kanala goste se kroz snimljene reportaže, televizijske priloge i intervjue obavještava o svim aktualnostima vezanim uz Terme i destinaciju. Mjesečno se na dvije lokalne radio postaje izmjenjuju dva snimljena spota. S gostima se za vrijeme boravka u Termama komunicira i putem tiskanih materijala u sobi, kao npr. kroz hotelski direktorij, odnosno mapu s informacijama o radnim vremenima, kućnom redu, brojevima telefona unutar *Resorta* te kartice dobrodošlice i cjenici. Ostali korišteni tiskani materijali su turistički vodiči koji

se izrađuju godišnje u 10.000 primjeraka od strane agencije Scribo PR, turističke karte i bilteni, letci s posebnim mjesečnim ponudama po odjelima i cjenici usluga pojedinih odjela koji se mijenjaju ovisno o potrebama i promjenama, a obično jednom mjesečno. Bilteni se izrađuju i distribuiraju isključivo unutar Resorta te su namijenjeni isključivo gostima i zaposlenicima, a izdaju se 12 puta godišnje, jednom mjesečno. U svakoj sobi u smještajnim kapacitetima i u prostoru recepcije postavljeni su televizijski prijemnici na kojima se kroz nulti program komuniciraju posebne ponude u *Resortu*. Sadržaj na televizijskim prijemnicima mijenja se jednom mjesečno. Također, unutar *Resorta* postavljena je signalizacija koja gostima omogućava lakše snalaženje i orijentaciju. Komunikacija s gostima odvija se i kroz osobni kontakt na recepciji, ali i prilikom kontakta s ostalim zaposlenicima Termi.

Uz standardne vrste komunikacije, direktna komunikacija s dionicima, a ponajviše gostima najčešće se odvija putem društvenih mreža. Redovito se šalju *newsletteri* segmentirani prema tržištima, a u 2016. godini bilo ih je poslano 24. Liste se izrađuju prema tržištima, i to hrvatskom, slovenskom, austrijskom i lokalnom. Informacije se redovito objavljuju i na web stranici i društvenim mrežama kao što je Facebook. Platforma Facebook koristi se za komunikaciju sljedećih segmenata: wellness; odmor koji uključuje prodajne pakete za individualne goste; *healthy* segment koji se odnosi na aktivni odmor, zdravu prehranu i zdravi način života; lokalni segment koji se odnosi na autohtone proizvode i suvenire; destinacijski segment koji se odnosi na događaje i zanimljivosti o destinaciji; gastronomija koja se odnosi na ponudu restorana Termi; *LifeClass* koji se odnosi na viziju i filozofiju branda; održivost kroz koju se komuniciraju održivi projekti, društvena odgovornost i briga za zajednicu; zaposlenici; sport i rekreacija i događaji. Mjesečno se izrađuje plan za Facebook objave, a kroz godinu ih se objavi 400. Plan se izrađuje na temelju aktualnosti za predstojeći mjesec, a zastupljenost segmenata ovisi o ciljevima komunikacije, a ponajviše onim prodajnim. Osnovni ciljevi komunikacije na ovoj platformi su obavještavanje svih javnosti o postojećoj ponudi, novostima u destinaciji, o samim Termama Sveti Martin općenito, te o društveno odgovornom i održivom poslovanju i brizi za zajednicu i okoliš. U 2016. godini najviše su se komunicirale promotivne akcije u restoranima i u wellnessu, što je činilo 35% objavljenog sadržaja dok se 7% sadržaja odnosilo na standardne prodajne pakete. Objava vezanih uz *healthy* tematika bilo je 15% od ukupnog broja, objave na lokalnu tematiku činile su 3% ukupnih objava,

tematika destinacije činila je 10% ukupnog sadržaja, LifeClass tematika 1% ukupno objavljenog sadržaja, dok su sport, rekreacija i događaji činili 7% ukupnog sadržaja. Na održivost se odnosilo 14% od ukupnog sadržaja objavljenog u 2016. godini. Od svega navedenog, najviši doseg ostvaruje objavljen sadržaj na temu zaposlenika, a činio je 5% od ukupno objavljenog sadržaja u 2016. godini. Uz tematiku zaposlenika, najviši doseg ostvaruju posebne promocije s visokim popustima i objave na temu destinacije. Također, za interakciju s gostima koriste se platforme Booking.com i Tripadvisor. Na platformi Booking.com odgovaranje na recenzije, kritike i komentare započelo je u rujnu 2016. godine s ciljem shvaćanja najboljeg koncepta komunikacije s gostima.⁹⁵

Kao što je spomenuto, liste za slanje novosti putem newslettera segmentirane su u četiri područja, temeljem jezika i lokacije. Prema tome, postoje liste za lokalno stanovništvo, lista za razinu cijele hrvatske, lista za njemačko govorno područje te lista za slovensko govorno područje. Iz navedenog se zaključuje da postoje četiri glavna tržišta na kojima se ostvaruju alati odnosa s javnostima. To su tržišta Hrvatske, Austrije, južne Njemačke i Slovenije koja su objašnjena u narednom poglavlju.

4.3.2. Ciljana tržišta i metode komunikacije prema tržištima

Terme Sveti Martin geografski su pozicionirane u gornjem Međimurju u općini Sveti Martin na Muri. Kvalitetna cestovna infrastruktura i povezanost s ostalim gradovima Terme čine iznimno poželjnom turističkom destinacijom u regiji, a upravo je lokacija jedna od strateških prednosti Međimurja u sklopu receptivno i emitivno jake srednjeeuropske makro regije. Ciljana tržišta Terma Sveti Martin mogu se podijeliti na dva dijela. Prvi, onaj lokalni (tržište cijele Hrvatske) i drugi onaj inozemni. Najveća inozemna tržišta na kojima su Terme prisutne su Slovenija, Austrija i južna Njemačka.⁹⁶

⁹⁵ Na temelju intervjua s gosp. Sašom Vugrincom, direktorom agencije Scribo PR j.d.o.o. dana 23.1.2017.

⁹⁶ Prema Media Planu LifeClass Terma Sveti Martin danom na uvid dana 23.1.2017. za potrebe izrade diplomskog rada

4.3.2.1. Tržište Austrije i Njemačke

Austrija i južna Njemačka glavna su tržišta na kojima s promocijom i prodajom nastupaju Terme Sveti Martin. Prvenstveno, području se pristupa kroz dva glavna kanala komunikacije: preko partnerske turističke agencije *Leitner* koja goste dovodi grupno putem turističkih raspisa, te putem partnerske PR agencije *Muellers Buiro* (2013.-2014.) i PR agencije *Himmelhoch* (2015.-2016.) koja je zadužena za podizanje svijesti o Termama Sveti Martin i destinaciji. U 2016. godini agencija je komunicirala 10 plaćenih priopćenja za medije na njemačkom jeziku. Austrija njeguje kupališni turizam zahvaljujući svojoj geografskoj poziciji i velikom broju termalnih izvora. Danas u Austriji postoji 29 termalnih kupališta⁹⁷ od kojih su Termama Sveti Martin najveća konkurencija terme smještene u regiji *Styria (Steiermark)*, a to su *Therme Loipersdorf, Heiltherme, Parktherme, Therme Bad Blumau, Therme NOVA, Kurtherme* te *H2O Therme*. Terme Sveti Martin na tržištu Austrije i južne njemačke vrše promociju zakupom medijskog prostora u dva medija, a to su *Kleine Zeitung - Styria* (2013.-2016. / južna Austrija) i *Sport Aktiv – Styria* (2016. – Austrija i južna Njemačka). U 2016. godini agencije su objavile 6 plaćenih oglasa i 12 plaćenih priopćenja za medije na njemačkom jeziku. Uz direktan zakup medijskog prostora, vrši se i oglašavanje na platformi *Google Adwords*.

Pri komunikaciji na tržištu Austrije i južne Njemačke specifična je isključivo promocija ponude Hotela Spa Golfer 4*, dok se apartmansko naselje Regina do obnove u 2017. neće promovirati. Nadalje, komunikacija na austrijskom tržištu prilagođena je i jezično i vrši se isključivo na njemačkom jeziku s prilagođenim sloganom, ujedno i vizijom „*Svijet zdravih užitaka*“ koja na njemačkom jeziku glasi „*Die Welt der gesunden Genüsse*“. U Tablici 6. dan je usporedni prikaz broja noćenja u proteklom četverogodišnjem razdoblju za tržište Austrije i južne Njemačke.⁹⁸

⁹⁷ Thermen in Austria: ot springs & thermal spas, dostupno na <http://www.tourmycountry.com/austria/thermen-spas.htm>, pristupljeno 24.1.2017.

⁹⁸ Podaci dobiveni temeljem intervjua s gosp. Sašom Vugrincom, direktorom agencije Scribo PR j.d.o.o. dana 23.1.2017.

Tablica 6. Usporedni prikaz broja noćenja u proteklom četverogodišnjem razdoblju za tržište Austrije i južne Njemačke

Tržišta	Broj noćenja po godinama			
	2013.	2014.	2015.	2016.
Austrija	1.573	2.562	3.490	2.483
Njemačka	967	2.148	2.697	1.857
Suma	2.540	4.710	6.187	4.340
Promjena u odnosu na prethodnu godinu	N/A	porast od 2.170 noćenja (85,4%)	porast od 1.477 noćenja (31,4%)	pad od 1.847 noćenja (-29,9%)

Izvor: vlastita izrada autora prema internim izvještajima naziva „Geo Report“ i „Market Segment Report“ Termi Sveti Martin danim na uvid za potrebe izrade diplomskog rada

Iz tablice je vidljivo da od 2013. godine postoji tendencija rasta broja ostvarenih noćenja zahvaljujući novo zaposlenoj osobi za komunikaciju s ključnim partnerima na tržištu. U 2015. godini zbog promjene zaposlene osobe dolazi do perioda stagnacije na tržištu pa je zbog potrebnog vremena za edukacijom i upoznavanjem tržišta vidljiv pad broja noćenja i u 2016. godini.

4.3.2.2. Tržište Slovenije

Slovenija je drugo najvažnije tržište na kojem s promocijom i prodajom nastupaju Terme Sveti Martin. Tržištu se pristupa kroz dva glavna kanala komunikacije: preko partnerske turističke agencije Sonček koja goste također dovodi grupno preko turističkih raspisa i putem partnerske PR agencije IPPR (2014.-2016.) koja je zadužena za podizanje svijesti o Termama Sveti Martin i destinaciji općenito u medijima. U 2016. godini agencija IPPR je u Terme Sveti Martin dovela 5 *influencera* te objavila 6 najava i 18 priopćenja za medije na slovenskom jeziku. Slovenija je država koja uz Austriju njeguje dugu tradiciju kupališnog turizma. Danas u Sloveniji postoji 14 termi⁹⁹, od kojih su Termama Sveti Martin najveća konkurencija geografski bliže

⁹⁹ Stories from Slovenia, dostupno na <https://www.slovenia.info/en/things-to-do/spas-and-health-resorts>, pristupljeno 21.1.2017.

pozicionirane Terme Lendava - *Sava Hotels*, Terme Ptuj - *Sava Hotels*, Terme 3000 - *Sava Hotels*, *Radenci Health Resort* – *Sava Hotels* i *Olimia Thermal Spa*. Terme Sveti Martin na tržištu Slovenije promociju vrše zakupom medijskog prostora na 3 poledine autobusa na području Lendave (2014. – 2017. / Reklamna agencija Vizija). Uz direktan zakup oglasnog prostora oglašava se na platformi *Google Adwords*. Komunikacija na slovenskom tržištu prilagođena je i jezično i vrši se isključivo na slovenskom jeziku s prilagođenim sloganom, ujedno i vizijom „*Svijet zdravih užitaka*“ koja na slovenskom glasi „*Svet Zdravih Užitkov*“. U Tablici 7. dan je usporedni prikaz broja noćenja u proteklom četverogodišnjem razdoblju za tržište Slovenije.

Tablica 7. *Usporedni prikaz broja noćenja u proteklom četverogodišnjem razdoblju za tržište Slovenije*

Broj noćenja po godinama				
Tržište	2013.	2014.	2015.	2016.
Slovenija	1.192	3.159	5.076	7.996
Promjena u odnosu na prethodnu godinu	N/A	porast od 1.967 noćenja (165%)	porast od 1.917 noćenja (60%)	porast od 2.920 noćenja (57,5%)

Izvor: vlastita izrada autora prema internim izvještajima naziva „Geo Report“ i „Market Segment Report“ Termi Sveti Martin danim na uvid za potrebe izrade diplomskog rada

Iz tablice je vidljivo da od 2013. godine postoji tendencija kontinuiranog rasta broja ostvarenih noćenja zahvaljujući kombinaciji svih realiziranih aktivnosti na tržištu.

4.3.2.3. Tržište Hrvatske

Hrvatska je najvažnije tržište na kojem s promocijom i prodajom nastupaju Terme Sveti Martin. Tržište Hrvatske dijeli se na dva segmenta: nacionalno i lokalno. Na nacionalnom nivou vrše se aktivnosti s ciljem povećanja broja noćenja, dok se na lokalnom nivou vrši promocija s ciljem povećanja prodaje izvan smještajne ponude

(ponuda hrane, wellness, *aquapark*, termomineralno kupalište, sportski sadržaji i sl.). Nacionalnom tržištu se pristupa kroz tri glavna kanala komunikacije:

1. preko partnerskih turističkih agencija (*Kompas, Atlas, B Travel, Uniline*) kroz prodaju aranžmana putem kojih se komuniciraju informacije o Termama;
2. putem vlastitih marketing i PR aktivnosti (2013. – 2015.), vanjske PR agencije Scribo PR (2016. - trenutno). Agencija je zadužena za vođenje adreme, pisanje najava i priopćenja za medije, izradu *backgroundera*, praćenje pojavljivanja u medijima, izradu biltena, pripremanja komentari i kolumni, pisanje reportaža, pisanih izvještaja, davanje izjava za medije i intervjua, organiziranje press konferencija i sastanaka s medijima, realizaciju putovanja za *influncere*, organizaciju posebnih događaja i sajмова, izradu fotografija, vođenje i administraciju web stranice, administraciju društvenih profila, slanje newslettera, *online customer care* odgovaranjem na recenzije na portalima Booking.com i Tripadvisor, te grafički i medijski dizajn.
3. direktnim zakupom medijskog prostora u više medija, a ključni partner u promociji je Nova TV sa svojim portalima *dnevnik.hr, punkufer.hr* i *zadovoljna.hr*. U 2016. godini na portalima su objavljene 204 plaćena PR članka. Uz navedene, promocija se na nacionalnom nivou vrši i kroz platformu *Google Adwords*.

Na području Međimurske i Varaždinske županije promocija se vrši zakupom medijskog prostora na sljedećim lokalnim medijima: List Međimurje koji je u 2016. godini objavio 12 plaćenih priopćenja za medije, Međimurske Novine koje su u 2016. godini objavile 12 plaćenih priopćenja za medije, eMeđimurje koje je u 2016. objavilo 12 plaćenih priopćenja za medije, *Varaždinski.hr* koji je u 2016. godini objavio 12 plaćenih priopćenja za medije te Radio Selnica na kojem je u 2016. bilo emitirano 720 reklamnih spotova u trajanju do 30 sekundi. Posebni projekti komuniciraju se koristeći druge alate kao što su plakati na nadvožnjacima u Zagrebu i *billboardi* na potezu Varaždin – Čakovec, te jedan *billboard* u centru grada Čakovca. Termama Sveti Martin u Republici Hrvatskoj najveća su konkurencija Terme Tuhelj. U Tablici 8. dan je

usporedni prikaz broja noćenja u proteklom četverogodišnjem razdoblju za tržište Hrvatske.¹⁰⁰

Tablica 8. Usporedni prikaz broja noćenja u proteklom četverogodišnjem razdoblju za tržište Hrvatske

Broj noćenja po godinama				
Tržište	2013.	2014.	2015.	2016.
Hrvatska	22.496	20.348	21.173	23.705
Promjena u odnosu na prethodnu godinu	N/A	pad od 2.148 noćenja (9,5%)	porast od 825 noćenja (4%)	porast od 2.532 noćenja (12%)

Izvor: vlastita izrada autora prema internim izvještajima naziva „Geo Report“ i „Market Segment Report“ Termi Sveti Martin danim na uvid za potrebe izrade diplomskog rada

Iz tablice je vidljiv pad posjetitelja u razdoblju od 2013. do 2014. godine, dok je od 2014. godine vidljiva tendencija kontinuiranog rasta broja ostvarenih noćenja, zahvaljujući kombinaciji svih realiziranih marketinški i PR aktivnosti na tržištu.

4.4. Društveno odgovorno poslovanje LifeClass Termi Sveti Martin

LifeClass Terme Sveti Martin od 2015. godine posluju u duhu društveno odgovornog poslovanja, a održivost se može uočiti već od 2010. godine kada su započeti projekti povećanja energetske učinkovitosti i smanjenja negativnog utjecaja na okoliš. Odjeli nabave, prodaje, hrane i pića, marketinga i odnosa s javnostima te održavanja provode niz mjera u skladu s samim konceptom društveno odgovornog poslovanja. Pokrenut je projekt „LifeNess“ namijenjen zaposlenicima i njihovim prijateljima s ciljem poboljšanja mentalnog i fizičkog zdravlja zaposlenika, pokrenut je projekt "S lokalnog vrta na globalni stol" koji osigurava najviši nivo kvalitete namirnica koje se u Termama koriste kao i projekt "Zelene terme" s ciljem brige za odgovorno poslovanje prema internoj i eksternoj okolini.

¹⁰⁰ Podaci dobiveni temeljem intervjua s gosp. Sašom Vugrincom, direktorom agencije Scribo PR j.d.o.o. dana 23.1.2017.

U Termama su postavljeni sljedeći ciljevi implementacije društveno odgovornog poslovanja:

- zapošljavati i educirati lokalno stanovništvo;
- kontinuirano unaprjeđivati energetska učinkovitost tvrtke;
- koristiti samo prirodna sredstva u održavanju zelenih površina;
- maksimizirati korištenje lokalno uzgojenih namirnica u pripremi hrane;
- biti maksimalno involviran u razvoj lokalne zajednice kao turističke destinacije i
- maksimalno uključivati lokalnu zajednicu u razvoj *Resorta*.

U duhu društveno odgovornog poslovanja donesena je i politika upravljanja energijom kao sustav upravljanja energijom koji se primjenjuje kod pružanja usluga smještaja, ugostiteljstva, wellnesa i opuštanja, sporta i aktivnog odmora, kongresa, *team buildinga* i ostalih aktivnosti podrške¹⁰¹. (Prilog 1.)

U nastavku su elaborirana tri projekta vezana uz društveno odgovorno poslovanje Terma. To su projekt „*Zelene terme*“, projekt „*S lokalnog vrta na globalni stol*“ te projekt „*Zdrav zaposlenik, zdravo poduzeće*“.

4.4.1. Projekt „Zelene Terme“

S implementacijom zelenog poslovanja Terme Sveti Martin započele su još 2010. godine te od tada nastavljaju s kontinuiranom provedbom rezultata. Kao što je već navedeno, dolaskom LifeClass *branda* na upravljačku poziciju Terme se okreću novoj viziji poslovanja, takozvanom *svijetu zdravih užitaka*. Iz vizije poslovanja može se iščitati želja za zdravim užicima ne samo gostiju i zaposlenika, već i prema zaštiti okoliša. Cilj projekta bio je implementirati standarde i certifikate da bi se osiguralo *zeleno poslovanje* kompanije. Shodno shvaćanju velikog utjecaja hotelske industrije na okoliš postavljen je strateški cilj smanjenja istog na minimalnu razinu. Redovitom edukacijom gostiju i osoblja nastojalo se utjecati na važnost očuvanja okoliša. Kao što je navedeno, još od 2010. godine počeli su se provoditi projekti povećanja energetske učinkovitosti s ciljem smanjenja emisija stakleničkih plinova iz stacionarnih uređaja za

¹⁰¹ Podaci dobiveni temeljem intervjua s gosp. Branimirom Blajićem, generalnim direktorom, i gosp. Sašom Vugrincom, direktorom agencije Scribo PR j.d.o.o. dana 23.1.2017.

loženje, te se ugradilo pet pročišćivača otpadnih voda. Smanjena je količina otpada kroz procese selekcije istog koji je nakon predaje sakupljaču spreman za recikliranje. Pomoću ugljikovog dioksida uvedena je korekcija pH vrijednosti vode u bazenima čime je iz tehnološkog procesa izbačena opasna sumporna kiselina. Koncept zelenog poslovanja primjenjuje se u svim odjelima LifeClass Termi Sveti Martin: recepcija, hrana i piće, domaćinstvo, sport, tehnička služba, wellness, marketing i prodaja, HR, a u provedbu su uključeni svi zaposlenici. Planirani rezultati bili su smanjiti negativan utjecaj na okoliš, na tržištu kompaniju pozicionirati kao društveno odgovornu, u poslovanje Termi u potpunosti implementirati koncept *zelenih termi* kao primjer dobre prakse na tržištu te implementirati standarde i certifikate koji će osiguravati kvalitetu i visok nivo zaštite okoliša. Cilj je bio i motivirati lokalnu zajednicu i sam menadžment Toplica za daljnje unaprjeđenje zelenog djelovanja.¹⁰² Rezultati projekta bili su sljedeći:

- Toplice Sveti Martin d.d. dobile su certifikat ISO 50001:2011. Norma ISO 50001 osigurala je upravljanje s ciljem poboljšanja energetske djelotvornosti, smanjenja troškova te poboljšanja energetske performansi¹⁰³ (Prilog 2.);
- Terme su u suradnji s Hrvatskom Elektroprivredom (HEP) prve u Hrvatskoj uvele oznaku „ZelEn“. Riječ je o električnoj energiji dobivenoj iz obnovljivih izvora energije, točnije iz 26 certificiranih HEP – ovih hidroelektrana. Oznaka garantira da struja koja se koristi u Termama dolazi iz obnovljivih izvora energije čime se daje doprinos smanjenju emisije CO₂ i očuvanju okoliša¹⁰⁴ (Prilog 3.);
- izgrađena je stanica za besplatno punjenje električnih automobila za sve goste ispred hotela Spa Golfer¹⁰⁵ i
- Termama je dodijeljen certifikat *Sustainable Hotel Certificate By UPUHH* u kategoriji *Advanced*. Prilikom dodjele certifikata u obzir su se uzimali rezultati

¹⁰² Podaci dobiveni temeljem intervjua s g. Branimirom Blajićem, generalnim direktorom, g. Sašom Vugrincom, direktorom agencije Scribo PR j.d.o.o. i g. Vedranom Augustićem, direktorom održavanja dana 23.1.2017.

¹⁰³ Terme Sveti Martin dobile certifikat ISO-50001:2011, dostupno na <http://www.spa-sport.hr/hr/vijesti/2016/01/262-Terme-Sveti-Martin-dobile-certifikat-ISO-50001-2011>, pristupljeno 24.1.2017.

¹⁰⁴ Turizam pokreće zelena energija iz HEP – ovih hidroelektrana, dostupno na <http://turizaminfo.hr/turizam-pokrece-zelena-energija-iz-hep-ovih-hidroelektrana/>, pristupljeno 24.1.2017.

¹⁰⁵ Terme Sveti Martin – osim što će napuniti vašu energiju, napunit će i vaše vozilo, i to potpuno besplatno, dostupno na <http://svetimartin.hr/terme-sveti-martin-osim-sto-ce-napuniti-vasu-energiju-napuniti-ce-i-vase-vozilo-i-to-potpuno-besplatno/>, pristupljeno 24.1.2017.

vezani uz upravljanje održivošću, nabavu, prodaju, marketing i PR, energetska učinkovitost, ljudske potencijale i tehničku službu¹⁰⁶.

Brigom o okolišu Terme su odlučile promijeniti svoje poslovanje na bolje čime su smanjeni fiksni troškovi energije, povećala se svijest o važnosti zelenog poslovanja među internom i eksternom okolinom te je samim time dobivena velika medijska pažnja. Primjer pokazuje uspješnost implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja u pogledu brige za okoliš.

4.4.2. Projekt „S lokalnog vrta na globalni stol“

Projektom „S lokalnog vrta na globalni stol“ generalni direktor LifeClass Termi Sveti Martin g. Branimir Blajić animirao je lokalnu zajednicu i unaprijedio gastronomsku ponudu Termi koja je kreirana od domaćih namirnica pribavljenih od lokalnih proizvođača. Projekt je dao odgovor na pitanje kako brinuti o lokalnoj zajednici, potaknuti proizvodnju te poboljšati vlastitu uslugu. U nastavku slijedi izjava generalnog direktora o važnosti ovog projekta:

„Međimurski OPG-ovi poznati su po pristupu koji se temelji na poštenju i kvaliteti, a upravo to su elementi koje smo prepoznali i koji su komplementarni s našom vizijom poslovanja. Veselimo se suradnji od koje će svi profitirati, a najviše naši gost koji će jesti zdravu, svježiju i lokalnu hranu, uzgojenu u neposrednoj okolini Resorta. Drago nam je što možemo biti akcelerator malog gospodarstva Općine i Županije, te na taj način raditi na poboljšanju lokalne zajednice.“

Ciljevi projekta bili su osigurati kvalitetne namirnice za pripremu hrane u gastronomskim punktovima diljem Resorta, kvalitetnijom hranom očarati svakog gosta, ponuditi domaće i lokalne namirnice, podržati i potaknuti proizvodnju na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima u Međimurju, podržati lokalnu zajednicu kroz garantirani otkup lokalnih namirnica, ponuditi kvalitetna domaća jela pripremljena od najboljih namirnica, postići rok od manje od 24 sata koliko je potrebno da namirnica od

¹⁰⁶ Dodjela Sustainable Hotel Certificate by UPUHH, dostupno na <http://www.upuhh.hr/hr/projekti/zeleno-odrzivo-poslovanje/odrzivi-hoteli/item/28-dodjela-sustainable-hotel-certificate-by-upuhh>, pristupljeno 24.1.2017.

vrta dođe do stola te promovirati partnere u skladu s mogućnostima. Planirani rezultati bili su povećanje broja pozitivnih komentara na stranicama za ocjene gostiju, poticanje i edukacija lokalnih proizvođača za proizvodnju i proaktivnost u poslovanju te osiguravanje dugoročno održivog sustava kvalitete nabave.¹⁰⁷

Javnost i lokalni poljoprivrednici za sudjelovanje su se animirali temeljem slanja objava u medije za prijavu na natječaj.¹⁰⁸ Najvažniji rezultat ovog projekta ostvarena je suradnja s više od 20 partnera koji za Toplice Sveti Martin d.d. proizvode namirnice. To su OPG Vera Horvat, Nevenka i Alan, Zeleni Vrt, Kanan, Tatjana Hažić, Hranjec, Aleksandar Poredoš, Hrvoje Kolman, Zdravko Šafarić, Mladen Dobranić, Tomislav Ključarić, Jurica Krajačić, Vesna Horvat, Verica Rob, Antun Orehovec, Jasminka Fajfar, Nikola Vurušić, Svjetlana Kovačić, Ivan Buzić, Ivanka Podgorelec, Božo Kos, Božica Hanc Rendarić, i Ivan Premuš. Od proizvoda nabavlja se vino aronije, začinsko bilje, med, jagode, kupine, američke borovnice, breskve, batat, vrganji, šparoge, kelj, crveni luk, cvjetača, brokula, krumpir, *butternut* tikve, tikvice, zelena salata, krastavci, paprika, rajčica, kupus, šljive, lješnjaci, sok od jabuke s aronijom, čips od jabuke, kruške, kupinovo vino, ribizla, maline, kupine, aronija i mnogi drugi.¹⁰⁹

Provedbom ovog projekta povećan je broj pozitivnih komentara na TripAdvisoru, Booking.com-u i ostalim *online* sustavima za ocjenjivanje zadovoljstva gostiju, lokalni proizvođači potaknuti su na aktivno sudjelovanje u direktnoj komunikaciji s gostima na "Malom međimurskom placu", događaju na kojem su imali prilike direktno prezentirati svoje proizvode, osmišljen je *brand* "Međimurska večer", događaj koji se svakog petka održava u Hotelu Spa Golfer, a na kojem svi partneri mogu besplatno vršiti promociju svojih lokalnih proizvoda, kreirani su komunikacijski temelji za promociju svakog pojedinog partnera kroz velike plakate unutar restorana Mira i Vučkovec, PR objave te ton promocije na web stranici Termi. Ključni uspjesi bili su povećan postotak hrane koja se dobavlja iz lokalnog uzgoja za 30% u 2014. godini na samom početku

¹⁰⁷ Podaci dobiveni temeljem intervjua s g. Branimirom Blajićem, generalnim direktorom i g. Sašom Vugrincom, direktorom agencije Scribo PR j.d.o.o. dana 23.1.2017.

¹⁰⁸ Terme Sveti Martin traže lokalne dobavljače – prijavi se!, dostupno na <http://emedijmurje.rtl.hr/hrana-i-vino/terme-sveti-martin-traze-lokalne-dobavljacke-prijavi-se>, pristupljeno 23.1.2017.

¹⁰⁹ Prema internom OPG kalendaru naziva „Kalendar voća i povrća TSM“ danom na uvid za potrebe izrade diplomskog rada

provedbe, dok danas taj postotak prelazi polovicu ukupne nabave namirnica.¹¹⁰ Potpisani ugovori s lokalnim proizvođačima osiguravaju najbolje namirnice tijekom cijele godine, a samim time dobivena je veća medijska pažnja. Saša Vugrinec, za portal agroklub.com istaknuo je:

*„Kao što je nama kao turističkom kompleksu veoma važno podrijetlo namirnica, jednako tako su i proizvođači voća i povrća zadovoljni što njihovi proizvodi završe na našim stolovima. Kroz naš Resort godišnje prođe više od **50.000 gostiju** i gotovo svi koji dođu odluče se za barem jedan obrok. Povratna informacija koju imamo od naših gostiju u vezi gastronomske ponude je i više nego pozitivna. Najviše se traže dva najpoznatija međimurska jela, gibanica i meso s tiblice“.*¹¹¹

Ovim su projektom LifeClass Terme Sveti Martin svojim posjetiteljima osigurale kvalitetne i domaće namirnice te potaknule i podržale lokalna obiteljska poljoprivredna gospodarstva iz lokalne sredine, ali i šire. Samim time ostvaruje se društvena odgovornost u pogledu brige za zajednicu.

4.4.3. Projekt „Zdrav zaposlenik, zdravo poduzeće – LifeNess

Terme Sveti Martin puno napora i truda ulažu u motivaciju zaposlenika. Tim povodom pokrenut je projekt pod nazivom „Zdrav zaposlenik – Zdrava kompanija“ s ciljem poboljšanja njihova cjelokupnog psihičkog i fizičkog zdravlja. Projekt se sastoji od niza organiziranih aktivnosti koje su besplatne za sve zaposlenike, ali i njihovu rodbinu i prijatelje. Inicijativa projekta krenula je od generalnog direktora Branimira Blajića koji je motiviran brojnim prilikama dva puta tjedno sam odlučio voditi besplatnu tjelovježbu. 2014. godine treninge je pohađalo 10 osoba, a broj je u 2015. porastao na njih 40. Projektom se sve zaposlenike željelo potaknuti na promjenu stila života s ciljem vlastitog boljitka i napretka. Održana su tri predavanja na temu zdrave prehrane, pravilnog vježbanja i razgibavanja te prestanka pušenja.

¹¹⁰ Podaci dobiveni temeljem intervjua s g. Branimirom Blajićem, generalnim direktorom i g. Sašom Vugrincom, direktorom agencije Scribo PR j.d.o.o. dana 23.1.2017.

¹¹¹ Domaće voće i povrće za strane goste, dostupno na <http://www.agroklub.com/seoski-turizam/domace-voce-i-povrce-za-strane-goste/15234/>, pristupljeno 23.1.2017.

Glavni ciljevi projekta bili su potaknuti aktivan život zaposlenika, motivirati ih za promjenu na bolje, svakog zaposlenika osvijestiti o važnosti zdravog načina života te im dva puta tjedno osigurati besplatne vježbe. Planirani rezultati bili su smanjenje tjelesne težine kod pretilih osoba, osiguravanje tzv. *well beinga* svih zaposlenika, utjecati na smanjenje pušenja te Terme u javnostima prikazati kao kompaniju koja brine za zaposlenike i njihovo zdravlje.

Program je započeo s inicijalnim mjerenjem mjerjenje mišićne mase, tjelesne težine, obujma struka i ostalih dijelova tijela s ciljem dobivanja mjerljivih finalnih rezultata. Sudjelovanje u projektu bilo je dobrovoljno¹¹². Usporedbom inicijalnih i završnih mjerenja ostvareni su slijedeći rezultati:

- 40 aktivnih vježbača/zaposlenika 2 puta tjedno pohađa vježbe;
- zaposlenici koji su se uključili u vježbanje u prvoj godini provedbe ukupno su smršavili 100kg;
- 13 osoba prestalo je pušiti;
- najveći napredak postigao je djelatnik odjela sporta te smršavio 14 kilograma¹¹³.

Uz navedeno, sudionici su aktivno sudjelovali na preko 10 utrka kao npr. Wings for Life u Zadru, Zdrava Navika na Jarunu i Karlovački cener, direktor Branimir Blajić završio utrku HalfIronman u Poreču koja se sastojala od 1,9 km plivanja, 90 km vožnje bicikla i 21 km trčanja te natjecanje ExtremeMan u Mađarskom gradu Nagyatad koje se sastojalo od 3,8 km plivanja, 180 km vožnje bicikla i 42 km trčanja. S obzirom na to da su Terme Sveti Martin biciklistički hotel, uređeno je biciklističko spremište za zaposlenike i veći broj lokalno zaposlenog stanovništva na posao je počeo dolaziti biciklom. Gotovo svi zaposlenici su u jednogodišnjem periodu počeli mijenjati svijest o važnosti kretanja i pravilnoj prehrani.¹¹⁴Projektom „*Zdrav zaposlenik, zdravo poduzeće – LifeNess*“ Terme Sveti Martin pokazale su se kao dobrim poslodavcem te time u okviru društvene odgovornosti pokazale svoju brigu za zaposlenike. Uz to što Terme

¹¹² Podaci dobiveni temeljem intervjua s g. Branimirom Blajićem, generalnim direktorom, g. Sašom Vugrincom, direktorom agencije Scribo PR j.d.o.o. dana 23.1.2017.

¹¹³ Na temelju dokumenta „*LifeNess – početna i završna mjerenja*“ danom na uvid za potrebe izrade diplomskog rada

¹¹⁴ Podaci dobiveni temeljem intervjua s g. Branimirom Blajićem, generalnim direktorom, g. Sašom Vugrincom, direktorom agencije Scribo PR j.d.o.o. dana 23.1.2017.

brinu o svojim zaposlenicima, direktor Terma g. Branimir Blajić napomenuo je kako svaki od zaposlenika koji sudjeluje na tjelovježbi redovito donira novac koji se prikuplja za humanitarne svrhe. Tako se svakog mjeseca skupi više od 2,000 kuna, a donacije su donirane potrebitima kao što su Društvo distrofičara, invalida i cerebralne i dječje paralize i ostalih tjelesnih invalida Grada Varaždina, Udruga Pogled – udruga za autizam, Azil Prijatelji iz Čakovca, te mnogim drugim privatnim osobama i višečlanim obiteljima. Ovim činom ostvaruje se društveno odgovorno poslovanje kroz socijalnu osviještenost. Navedenim projektima LifeClass Terme Sveti Martin dokazuju da su tvrtka koja implementira društvenu odgovornost u sve sfere svojeg poslovanja, počevši od okoliša kao temeljnog resursa za formiranje turističke ponude, do lokalne zajednice kao bitnog aktera i dionika razvoja ne samo Terma već i destinacije pa sve do zaposlenika, najvažnijeg resursa čija vrijednost svakim danom sve više raste. Implementacijom društvene odgovornosti Terme poboljšavaju svoj identitet i nameću se kao poželjna destinacija za odmor, poželjan poslodavac i poželjan poslovni partner.

4.5. Komunikacija društvene odgovornosti

Komunikacija društvene odgovornosti ostvaruje se na dvije razine, i to interno i eksterno. Osnovni načini komunikacije su sljedeći:

- slanje novosti svim inozemnim i nacionalnim medijima s adreme;
- segmentirano slanje novosti prema interesima medija;
- komunikacija isključivo pojedine vrste projekata prema medijima;
- organizacija press konferencija;
- komuniciranje novosti prema zaposlenicima *Resorta* kroz interne komunikacijske kanale i organizaciju posebnih edukacijskih treninga;
- letci, plakati i brošure u sobama;
- plakati i letci diljem *Resorta*;
- posebni program na televizijskim prijemnicima u svakoj sobi kojima se smanjuje količina tiskanog materijala i
- *online* komunikacijski kanali: internetska stranica hotela i društvene mreže *Resorta*.

Komunikacijski plan uključuje i komunikaciju s okolinama putem tiskanih materijala, a oni koji su u upotrebi od recikliranog su materijala čime se potiče ponovna uporaba papira.¹¹⁵

Kao što je već spomenuto, dolaskom LifeClass branda na upravljačku poziciju i implementacijom novih komunikacijskih strategija u 2014. godini definiran je novi smjer i ton komunikacije prema javnostima. Umjesto klasične promocije soba, restorana i hrane te sportskih sadržaja kreće se prema kreiranju i distribuciji zanimljivih priča za sve javnosti, odnosno tzv. *storytellinga*. *Storytelling* je način izražavanja, prenošenja informacija i utjecanja temeljenog na "pričanju priča" - tj. prepričavanju određene priče, anegdote ili interesantnog događaja koji je relevantan za sugovornika i koji ga može angažirati.¹¹⁶

Upravo ovaj koncept LifeClass Terme Sveti Martin odabrale su kao komunikacijski pristup, ali kroz fotografiju i dizajn interijera.

U nastavku slijede primjeri implementacije *storytelling* principa. Kao što je objašnjeno na primjeru projekta „S lokalnog vrta na globalni stol“ u odjeljku 4.4.2., Terme Sveti Martin komuniciraju dobru suradnju s lokalnom zajednicom i njezinim dobavljačima. U nastavku je prikazana *storytelling* fotografija navedenog projekta (Slika 4.).

¹¹⁵ Prema internom dokumentu „Komunikacijski plan društvene odgovornosti Terma Sveti Martin“ danom na uvid za potrebe izrade diplomskog rada

¹¹⁶ Što je storytelling i kako ga koristiti?, dostupno na <http://www.pucajodposla.eu/blog/post/sto-je-storytelling-i-kako-ga-iskoristiti-u-prodaji>, pristupljeno 24.1.2017.



Slika 4. Storytelling prikaz projekta „S lokalnog vrta na globalni stol“ kroz fotografiju, arhiva LifeClass Termi Sveti Martin, dano na korištenje za potrebe izrade diplomskog rada

Storytelling koncept u duhu društveno odgovornog poslovanja ostvaruje se kroz priču lokalne nabave namirnica. Na fotografiji je prikazan kuhar koji je gostima u srcu prirode kod Termi Sveti Martin poslužio lokalni doručak. Sljedećim primjerom komunicira se održivost Termi Sveti Martin (Slika 5.).



Slika 5. Storytelling prikaz koncepta održivosti Termi Sveti Martin kroz fotografiju, arhiva LifeClass Termi Sveti Martin, dano na korištenje za potrebe izrade diplomskog rada

Storytelling koncept u duhu društveno odgovornog poslovanja ostvaruje se kroz sljedeću priču: načelnik Općine Sveti Martin na Muri je gostima hotela u „tačkama“ dovezao jabuke iz lokalnog uzgoja, te je pri povratku svoje prijevozno sredstvo napunio električnom energijom na e – crpci ispred hotela Spa Golfer.

Treći primjer komunicira suradnju lokalne zajednice na svim razinama u razvoju destinacije (Slika 6.).



Slika 6. Storytelling prikaz suradnje lokalne zajednice kroz fotografiju, arhiva LifeClass Termi Sveti Martin, dano na korištenje za potrebe izrade diplomskog rada

Storytelling koncept u duhu društveno odgovornog poslovanja ostvaruje se kroz sljedeću priču: svi dionici lokalne zajednice sudjeluju u uređenju okoliša oko Mlinarske Hiže. Na fotografiji su vatrogasci, svećenik, učiteljica s djecom, predsjednik kulturno – umjetničkog društva, direktor Termi Sveti Martin, medicinska sestra, lokalni nogometaši te direktorica Turističke zajednice Općine Sveti Martin na Muri. Sveti Martin na Muri destinacija je poznata po uređenju i čistoći okoliša, za što je dobila brojna priznanja kao npr. Krajobrazni zlatni cvijet od strane neprofitne organizacije *Communities In Bloom*.¹¹⁷

Sljedeći primjer *storytelling* koncepta dizajn je interijera termomineralnog kupališta koje je 2014. godine obnovljeno prema filozofiji dr. Rudolfa Steinera. U dizajnu interijera korišteni su elementi organske arhitekture¹¹⁸ i waldorfske

¹¹⁷ Međunarodni suci ocijenili Sv. Martin jednim od najurednijih mjesta na svijetu!, dostupno na <https://medjimurje.hr/pod-medimurskim-nebom/svijet-oko-nas/medunarodni-suci-ocijenili-sv-martin-jednim-od-najurednijih-mjesta-na-svijetu-0-24904/>, pristupljeno 24.1.2017.

¹¹⁸ Organska arhitektura, dostupno na <http://www.iwp.hr/waldorf.html>, pristupljeno 24.1.2017.

pedagogije¹¹⁹ kao i antropozofije. To je primjer *storytellinga* implementiran u interijer samog kupališta jer svakom posjetitelju daje prostora da se zapita što, kako, gdje i zašto baš to (Slika 7.).



Slika 7. Pričom inspiriran interijer The Temple of Life termomineralnog kupališta, arhiva LifeClass Termi Sveti Martin, dano na korištenje za potrebe izrade diplomskog rada

Na Slici 13. prikazani su elementi filozofije dr. Rudolfa Steinera. Na stupovima su prikazani elementi termomineralne vode, a kroz cijeli interijer provlače se boje Steinerove antropozofije te su vidljive oble linije kakve propisuje organska arhitektura.

Navedeni su primjeri *storytelling* komunikacije kroz koju Terme Sveti Martin s javnostima komuniciraju na inovativan način, i to kroz fotografiju i dizajn interijera. Upravo takav pristup odnosa s dionicima zaslužan je za ostvarenje poslovnih planova, povećanje vidljivosti i kvalitetnijeg pozicioniranja *branda* na tržištu. Isto tako, *storytelling* koncept komunikacije kroz fotografiju, priču i dizajn interijera ono je što Terme Sveti Martin diferencira od konkurencije. Upravo su priča i doživljaj ono što

¹¹⁹ Waldorfska pedagogija, dostupno na <http://www.iwp.hr/waldorf.html>, pristupljeno 24.1.2017.

goste dovodi u Terme, a prenošenje informacija od usta do usta i zastajkivanje nad fotografijama izloženim u hotelskom kompleksu potvrda je njihove kvalitete i uspješnosti – privlačenja pažnje kao cilja navedenog pristupa koji vodi do poboljšanja identiteta Termi. U nastavku su prikazani primjeri komunikacije elemenata društveno odgovornog poslovanja Termi Sveti Martin kroz fotografije i plakate objavljene na društvenoj mreži Facebook. Prvi primjer je primjer komunikacije prema zaposlenicima (Slika 8.).



Slika 8. Primjer komunikacije prema zaposlenicima, arhiva LifeClass Termi Sveti Martin, dano na korištenje za potrebe izrade diplomskog rada

Svi zaposlenici koji su sudjelovali u projektu „Zdrav zaposlenik, zdravo poduzeće“ dobili su vlastiti kalendar koji je služio kao motivacija za daljnji rad i napredak. DOP se

ostvaruje kroz brigu o zdravlju vlastitih zaposlenika. Drugi primjer je primjer komunikacije suradnje Termi s lokalnim proizvođačima (Slika 9.).



Slika 9. Komunikacija o važnosti zaposlenika za Terme, Facebook LifeClass Termi Sveti Martin

Na slici je prikazan primjer komunikacije o važnosti i vjernosti zaposlenika Termi Sveti Martin. Prema javnostima se šalju informacije o nagrađivanju dugogodišnjih zaposlenika Termi. Komunikacija se odvija na društvenoj mreži Facebook. DOP se ostvaruje kroz brigu i nagrađivanje zaposlenika. Treći primjer odnosi se na komunikaciju važnosti svih gostiju koji posjećuju Terme (Slika 10.).



Slika 10. Komunikacija važnosti svih gostiju u Toplicama Sveti Martin, Facebook LifeClass Termi Sveti Martin

Na slici je prikazan primjer komunikacije o važnosti svakog gosta koji posjećuje Terme Sveti Martin. Komunikacija se odvija na društvenoj mreži Facebook, a DOP se ostvaruje kroz brigu za sve goste bez obzira na rod, spol ili vjeroispovijest.

Četvrti primjer odnosi se na komunikaciju humanitarnih projekata i brige za potrebite (Slika 11.).



Slika 11. Primjer komunikacije humanitarnih projekata, Facebook LifeClass Termi Sveti Martin

Slika prikazuje primjer komunikacije društvene odgovornosti kroz humanitaran rad. Uz humanitaran rad prema javnostima se komunicira i mogućnost održavanja *teambuildinga* u samim Termama. Na slici se nalazi primjer kućice izrađene u sklopu *teambuidinga* tvrtke Bosch GmbH koja je kasnije donirana azilu za napuštene životinje u Čakovcu. Komunikacija se odvija na društvenoj mreži Facebook, a DOP se ostvaruje kroz brigu za napuštene životinje i pomaganje organizacijama civilnog društva.

Peti primjer odnosi se na komunikaciju održivosti Termi Sveti Martin (Slika 12.).



Slika 12. Primjer komunikacije održivosti Termi, arhiva LifeClass Termi Sveti Martin, dano na korištenje za potrebe izrade diplomskog rada

Na slici je prikazan Vedran Augustić, direktor održavanja zaslužan za uvođenje svih certifikata održivosti te samu implementaciju koncepta održivog poslovanja u Termama. Slika je korištena kao promotivan materijal koji se slao u medije za vrijeme dobivanja certifikata. DOP se ostvaruje kroz komunikaciju održivog poslovanja Termi.

Svi navedeni primjeri ukazuju na uspješnost komunikacije društveno odgovornog poslovanja Termi Sveti Martin. Komunikacija društvene odgovornosti, brige za okoliš, zaposlenike, zajednicu i utječe na poboljšanje imidža, *branda* i reputacije Termi kao poželjnog mjesta za odmor, ali i same Međimurske županije koja njeguje princip održivosti i društveno odgovornog poslovanja.

4.6. Utjecaj LifeClass Termi Sveti Martin na razvoj destinacije

Povijest Termi Sveti Martin seže u početke 20. stoljeća kada je turizam u Međimurju još bio u povojima. Od samih početaka Terme nastoje postati lokalna i nacionalna kompanija koja svojim poslovanjem ne razvija samo sebe, već i cijelu lokalnu zajednicu. Izgradnjom prvih smještajnih kapaciteta 2004. godine uočeni su pozitivni učinci Termi na zajednicu, ne samo zbog otvorenja novih radnih mjesta, već i poboljšanja cestovne infrastrukture. Međimurje je još iz doba Rimskog Carstva bilo destinacija na križanju brojnih trgovačkih puteva. Potencijali povijesti ubrzo su se valorizirali te bili stavljeni u funkciju turizma. Revitalizirao se jedini mlin na rijeci Muri, izgradila se *Mlinarska hiža* i obilježila se najsjevernija točka u Hrvatskoj. Vinari su osnovali vinsko udruženje *Hortus Croatia* i osnovali prvu Međimursku vinsku cestu. Oformila se cesta tradicije i stanovništvo je počelo živjeti turizam. Zajedničkim naporima koji su uloženi u razvoj turizma postignuti su brojni kompromisi i od 2014. godine počelo se planski pristupati i ostalim segmentima, prvenstveno promociji. Dolaskom LifeClass *branda* u Terme Sveti Martin implementirani su nova vizija i slogan, te je vidljivo povećanje u broju noćenja turista u samoj Općini Sveti Martin na Muri. Prikaz kretanja broja noćenja u razdoblju od 2011. do 2015. godine dan je u Tablici 9.

Tablica 9. Kretanje broja noćenja turista u Općini Sveti Martin na Muri

Smještajni kapaciteti	Razdoblje				
	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Spa Golfer	26.069	30.065	32.551	40.753	45.354
Apartmansko naselje Regina	22.701	31.782	34.033	33.213	41.513
Ostali smještajni objekti	0	15	1.307	3.333	2.470
Ukupan broj noćenja na razini Općine	48.770	61.862	67.891	77.299	89.337
Ukupan broj noćenja TSM	48.770	61.847	66.584	73.966	86.867

% noćenja TSM u odnosu na ukupan broj noćenja u Općini Sveti Martin na Muri	100 %	99,89 %	98,07 %	95,69 %	97,24 %
--	-------	---------	---------	---------	---------

Izvor: izrada autora prema podacima Turističke zajednice Međimurske županije – dostavljeno putem elektroničke pošte dana 19.1.2017.

Iz Tablice 9. vidljivo je da u razdoblju od 2011. do 2015. godine postoji tendencija kontinuiranog povećanja broja noćenja turista u Općini Sveti Martin na Muri. LifeClass Terme Sveti Martin jedine su u ovoj Općini koje u svojem vlasništvu imaju hotel i apartmansko naselje, pa su se 2011. godine noćenja turista odvijala isključivo u Termama Sveti Martin. U razdoblju od 2012. do 2014. vidljivo je smanjenje broja noćenja, a razlog tome izgradnja je novih smještajnih kapaciteta na području Općine. Konkretno, izgrađeni su apartmani, kuće za odmor, seljačka kućanstva, te kamp jedinice u kampovima. U razdoblju od 2014. na 2015. godinu vidljivo je ponovno povećanje broja noćenja što se može zahvaliti implementaciji i promociji koncepata društveno odgovornog poslovanja. Terme Sveti Martin u razdoblju od 2014. do 2016. godine nisu bile podvrgnute ulaganjima i razvojem infrastrukture, osim one u pogledu održivosti. U 2016. godini Općinu Sveti Martin posjetilo je 24.248 domaćih turista koji su u destinaciji prosječno boravili 2,12 dana, dok je stranih turista bilo 16.656 čiji je boravak u prosjeku trajao 3,05 dana.¹²⁰ Međimurska županija je 2015. godine uskladila svoj ton komunikacije te definirala novi slogan destinacije koji glasi „*Međimurje - Vrt zdravih užitaka*“. Terme ne samo da su animirale i pokrenule turizam, već su pokrenule i mala obiteljska gospodarstva kroz motivaciju na vlastitu proizvodnju osiguravajući im siguran otkup vlastitih proizvoda. Samim time pokazuju interes i želju da potpomognu malo lokalno gospodarstvo i svojim gostima pruže isključivo lokalne i kvalitetne namirnice. Prednosti Terma Sveti Martin i Međimurja kao turističke destinacije su razvoj turizma koji traje cijelu godinu, odnosno turizma kojeg ne karakterizira sezonalnost. *Resort* je otvoren 365 dana u godini, a menadžment kompanije svjestan je činjenice da kontinuiran i održiv razvoj moraju biti prioritet.

¹²⁰ Prema podacima Turističke zajednice Međimurske županije na temelju izvještaja *Dolasci i noćenja turista 2016.*, dostavljeno na adresu elektroničke pošte dana 19.1.2017.

5. Zaključak

Predmet proučavanja ove studije slučaja su LifeClass Terme Sveti Martin, jedan od najvažnijih aktera i akceleratora razvoja hotelijerstva i turizma gornjeg Međimurja. Na samom početku rada postavljena su četiri temeljna pitanja na koja se opisom realnih situacija nastojalo dati odgovor. Prvo pitanje alati su odnosa s javnostima koje Terme Sveti Martin koriste. To su liste medija na koje se šalju najave i priopćenja za medije, praćenje *press clipping* baze objavljenih članaka u medijima, zatim reportaže, izjave za medije, izjave na događanjima, intervjui, konferencije za medije, govori, pozivanje i boravak *influencera* i novinara u Termama te posebni događaji. Odnosi s javnostima u velikoj mjeri ostvaruju se kroz suradnju s medijima, ali i kroz direktnu komunikaciju prema internim i eksternim dionicima. Najčešći alati korišteni za komunikaciju s zaposlenicima, dioničarima, vlasnicima, upravnim i nadzornim odborom su izvještaji, elektronička pošta i sastanci, dok se za komunikaciju s gostima kao najvažnijim eksternim dionicima najčešće koriste objave na društvenoj mreži Facebook te *newsletteri*. Osim društvenih mreža, u visokoj mjeri koriste se i tradicionalni alati kao što su tiskani materijali, telefonska komunikacija, signalizacija te osobni kontakt. Iako su svi alati, osim onih koji se zasnivaju na internetskoj tehnologiji, već tradicionalni, važno je zaključiti da je uočen nedostatak korištenja videokonferencija kao modernog komunikacijskog alata. U budućnosti je komunikacijski sadržaj potrebno prilagoditi ne prodajnim ciljevima, već onim komunikacijskim. Važno je uočiti i nedostatak mjerenja i učinkovitosti korištenih alata odnosa s javnostima kao i uspješnosti provedenih kampanja. Iako vanjska agencija redovito prati trendove odnosa s javnostima, uočen je nedostatak u implementaciji istih. Razlog tome je manjak financijskih sredstava namijenjen razvoju efikasnijih odnosa s javnostima.

Nadalje, drugo pitanje na koje se ovim radom nastojao dati odgovor elementi su društvene odgovornosti LifeClass Termi Sveti Martin. Prikazanim projektima „*Zelene Terme*“, „*S lokalnog vrta na globalni stol*“ i „*Zdrav zaposlenik, zdrava kompanija – LifeNess*“ zaključuje se da Terme Sveti Martin uvode i njeguju koncepte društveno odgovornog poslovanja. Projektom „*Zelene Terme*“ direktno se utječe na očuvanje okoliša kroz smanjenje negativnog utjecaja poslovanja Termi, a samim time i na smanjenje troškova održavanja. Implementacijom standarda i certifikata povećana je

energetska učinkovitost i smanjena je količina otpada kojeg hotelska industrija generira. Provedbom projekta ne samo da se smanjio negativan utjecaj na okoliš, već su Terme pozicionirane kao društveno odgovorna kompanija što dokazuju navedeni certifikati, implementirani standardi te pojačano pojavljivanje u medijima. Projektom „*S lokalnog vrta na globalni stol*“ animirala se lokalna zajednica i potaknuo se razvoj lokalnog gospodarstva, a potpisivanjem ugovora s više od 20 lokalnih proizvođača Terme su dokazale da su upravo one zaslužne za isto. Ovim su se potezom gostima osigurale lokalne i kvalitetne zajednice, a dobavljačima se omogućio siguran otkup. Pozitivni komentari gostiju na gastronomsku ponudu dokaz su da je projekt uspio. Prateći platformu Booking.com svakim se danom može uočiti sve više i više pozitivnih komentara od kojih jedan prevladava, a to su upravo shvaćanje i pozitivna svijest o korištenju lokalnih namirnica u promociji tradicionalne međimurske gastronomije. Nadalje, društvena odgovornost ne bi imala smisla bez brige za one najvažnije, za ogledalo organizacije – njezine zaposlenike. Tako se projektom „*Zdrav zaposlenik, zdrava kompanija – LifeNess*“ dokazala briga o zdravlju zaposlenika. Samom činjenicom da je inicijativa projekta krenula od generalnog direktora pobijaju se tvrdnje da su današnji zaposlenici robovi radničkog sustava. Ovim potezom zaposlenike se animiralo na zdrav način života čime se poistovjećuju s vizijom kompanije – svijetom zdravih užitaka. Brigom za svoje zaposlenike menadžment Termi prema javnostima odaje sliku poželjnog poslodavca koji ih cijeni i ne iskorištava, te je lako primjenjiv za druge poslodavce.

Treće pitanje na koje se ovim radom nastojao dati odgovor načini su komunikacije društvene odgovornosti LifeClass Termi Sveti Martin. Zaključuje se da se društvena odgovornost komunicira korištenjem *storytelling* koncepta putem društvenih mreža, slanjem PR objava i kroz dizajn interijera. Predstavljen koncept filozofije dr. Rudolfa Steinera u dizajnu interijera The Temple of Life kupališta svakom gostu daje poticaj na razmišljanje i proučavanje te se ovim u Hrvatskoj još neviđenim načinom goste uspješno animirati na povećani interes. Iako *storytelling* iziskuje veće troškove od onih klasičnih, prednosti su velike, a tzv. pričanje priča kroz fotografiju i interijer ono je što Terme sigurno diferencira od konkurencije. Nastanak svake od fotografija iziskuje visoke troškove, ali i planiranje pošto je u kreiranje istih uključen velik broj sudionika. DOP se najčešće komunicira kroz društvenu mrežu Facebook, te su do sada najveći doseg i uspjeh pokazale objave vezane za zaposlenike. Ovo je dobar primjer za proučavanje

inovativnosti u komunikaciji društvene odgovornosti, ali svakako ne smije biti kopiran. Na njemu je potrebno učiti te mora poslužiti kao inspiracija za ono vlastito što će privući goste i poboljšati identitet.

Posljednje pitanje na koje se ovim radom nastojao dati odgovor pitanje je utjecaja LifeClass Termi Sveti Martin na razvoj destinacije. Provedenim projektima, animacijom i suradnjom lokalne zajednice LifeClass Terme Sveti Martin pokrenule su lokalno gospodarstvo, a o kvaliteti pristupa govore navedeni podaci o kontinuiranom povećanju broja noćenja u Općini Sveti Martin na Muri. Kvalitetnom suradnjom sa svim relevantnim dionicima kreiraju se novi turistički proizvodi te se samim time osigurava održivost destinacije. Ovakvim pristupom utječe se na razvoj turizma u samoj Općini kroz proširenje ponude LifeClass Termi Sveti Martin i kroz gradnju novih turističkih kapaciteta i turističkih proizvoda koji podliježu zajedničkoj promociji na razini destinacije. Isto tako, da su LifeClass Terme Sveti Martin važan dionik razvoja turizma Međimurske županije govori i spomenuta činjenica da se novi slogan Međimurske županije – *Međimurje – Vrt zdravih užitaka* u potpunosti uklapa u viziju LifeClass Termi Sveti Martin.

Svi ovi projekti mogu poslužiti kao dobar primjer kako efikasni odnosi s javnostima i implementacija društvene odgovornosti u hotelskom i ugostiteljskom poslovanju mogu poboljšati identitet turističkog objekta. Razvoj Termi i destinacije mora se osigurati kroz nastavak zajedničke promocije Termi i destinacije na tržištu, jer poboljšanje identiteta Termi direktno utječe na poboljšanje identiteta Međimurja kao destinacije. U budućnosti je potrebno uvesti standarde i mjerenja efikasnosti odnosa s javnostima, poraditi na implementaciji i standardima za izvještavanje društvene odgovornosti, povećati budžet za aktivnosti odnosa s javnostima te kontinuirano istraživati postojeće alate s ciljem njihovog kontinuiranog poboljšavanja. Odnosi s javnostima moćan su alat za komunikaciju s dionicima, te je potrebno pojačati komunikaciju o samoj održivosti i društveno odgovornom poslovanju Termi. Pozitivan utjecaj na sam identitet i zajednicu je vidljiv, jedino što još nedostaje je približiti ga svim dionicima u što većoj mjeri.

U Varaždinu,

08. 3. 2017., David Horvath

Literatura

KNJIGE

- [1] Anić, Vladimir. 1991. *Rječnik hrvatskog jezika*. Novi Liber. Zagreb
- [2] Bačun, D.; Matešić, M.; Omazić, M.A. 2012. *Leksikon održivog razvoja*. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Zagreb
- [3] Barry, Amanda 2010. *PR Power: Inside Secrets From the World of Spin*. Virgin Books. London
- [4] Blažević, B.; Perišić, M. 2009. *Turistička regionalizacija u globalnim procesima*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment. Opatija
- [5] Broom, Glen M. 2010. *Cutlip & Centers Učinkoviti odnosi s javnošću*. Mate d.o.o. Zagreb
- [6] Cutlip, Scott M.; Center, Allen H.; Broom, Glen M. 2003. *Odnosi s javnošću*. Mate d.o.o. Zagreb
- [7] Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing. Boston
- [8] Grunig, J., Hunt, T. 1984. *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston. Philadelphia
- [9] Kotler, P., Lee, N. 2011. *DOP – Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i najbolja praksa*. M.E.P. d.o.o., Zagreb
- [10] Krkač, Kristijan. 2007. *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Mate d.o.o./ZŠEM. Zagreb
- [11] Kunczik, Michael. 2006. *Odnosi s javnošću*. Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb
- [12] Matešić, Mirjana. 2015. *Društveno odgovorno poslovanje*. VPŠ Libertas. Zagreb
- [13] Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. 2015. *Društveno odgovorno poslovanje*. VOP Libertas. Zagreb
- [14] Mosley, D.; Pietri, P.; Megginson, L. 1996 : *Management: Leadership in Action*. Harper Collins College Publishers. New York
- [15] Omazić, A.M. et al. (2012.) *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Zagreb
- [16] Tomić, Zoran. 2008. *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Synopsis. Zagreb – Sarajevo.

- [17] Seitel, F.P. 2011. *The Practice of Public Relations, Eleventh Edition*. Prentice Hall Shrimp. New Jersey
- [18] Senečić, J., Vukonić, B. 1997. *Marketing u turizmu*. Mikrorad d.o.o. Zagreb
- [19] Senečić, j. 1998. *Promocija u turizmu*. Mikrorad d.o.o. Zagreb
- [20] Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić D., Pološki Vokić N. (2011.) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima*, Zagreb: M.E.P. str. 95.-96.
- [21] Vlahović, Majda - Tafra. 2011. *Održivo poslovanje*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“. Zaprešić
- [22] Zelenika, R. (2000.) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Ekonomski fakultet u Rijeci. Rijeka
- [23] Yin, R. (2007.) *Studija slučaja – dizajn i metode*. Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb

ČLANCI

- [24] Freeman, R.E., & Reed, D.L. 1983. "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance." *California Management Review*, 25(3): 88-106.
- [25] Golja,T, Krstinić Nižić, M.: *Corporate social responsibility in tourism - The most popular tourism destinations in Croatia: comparative analysis*, *Management*, Vol. 15, 2010, 2, pp. 107-121
- [26] Jakovljević, M. (2011), " *Odnosi s javnošću – vodeća taktika u promociji turističkih regija* ", *Acta Turistica Nova*, Vol 5 (2011), No. 1, pp. 1.-142.
- [27] Vrdoljak Raguž,I., Hazdovac, K. (2014.), „*Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska kriza*“, *Oeconomica Jadertina* 1/2014.

DOKTORSKE DISERTACIJE

- [28] Omazić, M. A. (2007.): *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Doktorska disertacija, Zagreb, Ekonomski fakultet, str. 193

PRIRUČNICI

[29] Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, UNDP Croatia, 2007.

[30] Petričević, Teodor. 2014. *Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu*, British Council Hrvatska, Zagreb

INTERNET

[31] Better Business Journey, dostupno na <http://www.fsb.org.uk/LegacySitePath/policy/assets/Better%20Business%20Journey.pdf>, pristupljeno 20.1.2017.

[32] Cape Town Declaration of Responsible Tourism, dostupno na <http://responsibletourismpartnership.org/cape-town-declaration-on-responsible-tourism/>, pristupljeno 2.01.2017.

[33] Centar dr. Rudolfa Steinera, dostupno na <http://centar-rudolf-steiner.com/organska-arhitektura/>, pristupljeno 22.2.2017.

[34] CreativityHotel Louise, dostupno na <https://www.greenpearls.com/hotels/europe/germany/creativhotel-luise>, pristupljeno 21.1.2017.

[35] Dobitnici nagrade Indeks DOP – a, dostupno na <https://dop.hgk.hr/dobitnici/>, pristupljeno 02.01.2017.

[36] Dodjela Sustainable Hotel Certificate by UPUHH, dostupno na <http://www.upuhh.hr/hr/projekti/zeleno-odrzivo-poslovanje/odrzivi-hoteli/item/28-dodjela-sustainable-hotel-certificate-by-upuhh>, pristupljeno 24.1.2017.

[37] Domaće voće i povrće za strane goste, dostupno na <http://www.agroklub.com/seoski-turizam/domace-voce-i-povrce-za-strane-goste/15234/>, pristupljeno 23.1.2017.

[38] Društveno odgovorno poslovanje, dostupno na <https://dop.hgk.hr/>, pristupljeno 19.1.2017.

[39] Društveno odgovorno poslovanje za sve, dostupno na <http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Nacionalni%20DOP%20HR.pdf>, pristupljeno 19.1.2017.

- [40] Etički kodeks Hrvatske udruge za odnose s javnošću, dostupno na <http://www.huoj.hr/dokumenti/eticki-kodeks-hr67>, pristupljeno 16.1.2017.
- [41] Global Code of Ethics for Tourism, dostupno na <http://ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism>, pristupljeno 21.1.2017.
- [42] Global Communications Report 2016, dostupno na <http://www.holmesreport.com/docs/default-source/default-document-library/2016-global-communications-report.pdf?sfvrsn=2>, pristupljeno 17.1.2017.
- [43] Globtour Event, dostupno na <http://www.globtour.hr/o-nama>, pristupljeno 20.1.2017.
- [44] Hotel Mockingbird Hill, dostupno na <http://www.hotelmockingbirdhill.com/>, pristupljeno 20.1.2017.
- [45] Indeks DOP – a, dostupno na <https://dop.hgk.hr/>, pristupljeno 20.1.2017.
- [46] Know-how, dostupno na <http://limun.hr/main.aspx?id=10081>, pristupljeno 17.1.2017.
- [47] Kriteriji za dodjelu Zlatne kune, dostupno na <http://zlatnakuna.hgk.hr/kuna-2013/kriteriji-za-dodjelu-zlatne-kune/>, pristupljeno 20.1.2017.
- [48] LifeClass, dostupno na <http://www.lifeclass.net/en/about-our-company/about-company>, pristupljeno 21.1.2017.
- [49] Le Batat, dostupno na <http://www.spa-sport.hr/hr/gastronomija/lebatat>, pristupljeno 20.1.2017.
- [50] Međunarodni suci ocijenili Sv. Martin jednim od najurednijih mjesta na svijetu!, dostupno na <https://medjimurje.hr/pod-medimurskim-nebom/svijet-okonas/medunarodni-suci-ocijenili-sv-martin-jednim-od-najurednijih-mjesta-na-svijetu-0-24904/>, pristupljeno 24.1.2017.
- [51] Number of TV households worldwide from 2010 to 2021 (in billions), dostupno na <https://www.statista.com/statistics/268695/number-of-tv-households-worldwide/%20>, pristupljeno 15.1.2017.
- [52] Održivi turizam, dostupno na <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=97>, pristupljeno 20.1.2017.
- [53] Organska arhitektura, dostupno na <http://www.iwp.hr/waldorf.html>, pristupljeno 24.1.2017.
- [54] Povijest Resorta, dostupno na <http://www.spa-sport.hr/hr/o-nama/povijest-resorta>, pristupljeno 21.1.2017.

- [55] Pravilnik o provedbi natječaja Indeks DOP – a, dostupno na <https://dop.hgk.hr/wp-content/uploads/2014/09/Pravilnik-o-provedbi-natje%C4%8Daja-Indeks-DOP-a.pdf>, pristupljeno 20.1.2017.
- [56] Rječnik OSJ pojmova, dostupno na <http://www.huoj.hr/baza-znanja/rjecnik-osr-pojmova-hr101>, pristupljeno 14.1.2017.
- [57] Scribo PR – Storytelling PR & Marketing Agencija, dostupno na <http://scribopr.com/>, pristupljeno 23.1.2017.
- [58] Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, dostupno na <http://www.mint.hr/UserDocslImages/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf>, pristupljeno 20.1.2017.
- [59] Strateški marketing plan turizma Međimurske županije do 2020. godine, dostupno na <http://medjimurska-zupanija.hr/wp-content/uploads/2014/12/Strateski-marketing-plan-turizma-MZ-do-2020.pdf>, pristupljeno 21.1.2017.
- [60] Sefin Marketing Communications Consultants, dostupno na <http://www.sefin.co.za/>, pristupljeno 15.1.2017.
- [61] Stories from Slovenia, dostupno na <https://www.slovenia.info/en/things-to-do/spas-and-health-resorts>, pristupljeno 21.1.2017.
- [62] Što je storytelling i kako ga koristiti?, dostupno na <http://www.pucajodposla.eu/blog/post/sto-je-storytelling-i-kako-ga-iskoristiti-u-prodaji>, pristupljeno 24.1.2017.
- [63] Terme i Wellness, dostupno na <http://www.spa-sport.hr/hr/terme-i-wellness>, pristupljeno 20.1.2017.
- [64] Terme Sveti Martin dobile certifikat ISO-50001:2011, dostupno na <http://www.spa-sport.hr/hr/vijesti/2016/01/262-Terme-Sveti-Martin-dobile-certifikat-ISO-500001-2011>, pristupljeno 24.1.2017.
- [65] Terme Sveti Martin – osim što će napuniti vašu energiju, napunit će i vaše vozilo, i to potpuno besplatno, dostupno na <http://svetimartin.hr/terme-sveti-martin-osim-sto-ce-napuniti-vasu-energiju-napuniti-ce-i-vase-vozilo-i-to-potpuno-besplatno/>, pristupljeno 24.1.2017.
- [66] Terme Sveti Martin traže lokalne dobavljače – prijavi se!, dostupno na <http://emedjimurje.rtl.hr/hrana-i-vino/terme-sveti-martin-traze-lokalne-dobavljacke-prijavi-se>, pristupljeno 23.1.2017.

- [67] Thermen in Austria: ot springs & thermal spas, dostupno na <http://www.tourmycountry.com/austria/thermen-spas.htm>, pristupljeno 21.1.2017.
- [68] The Temple of Life, dostupno na <http://www.spa-sport.hr/hr/terme-i-wellness/termalno-kupaliste>, pristupljeno 20.1.2017.
- [69] The World Bank, dostupno na <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=AT&view=chart>, pristupljeno 21.1.2017.
- [70] Turizam pokreće zelena energija iz HEP – ovih hidroelektrana, dostupno na <http://turizaminfo.hr/turizam-pokrece-zelena-energija-iz-hep-ovih-hidroelektrana/>, pristupljeno 24.1.2017.
- [71] Udruženo oglašavanje, dostupno na <http://business.croatia.hr/hr-HR/Hrvatska-turisticka-zajednica/Udruzeno-oglasavanje-HTZ-a/Modeli-I-III?Y2lcNDA3MA%3d%3d>, pristupljeno 21.1.2017.
- [72] Valamar Riviera, dostupno na <http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/poslovni-model/>, pristupljeno 20.1. 2017.
- [73] Waldorfska pedagogija, dostupno na <http://www.iwp.hr/waldorf.html>, pristupljeno 24.1.2017.
- [74] What is Responsible tourism?, dostupno na <https://earth-net.eu/what-is-responsible-tourism/definition-of-the-concept/>, pristupljeno 20.1.2017.

OSTALI IZVORI

- [75] Komunikacijski plan društvene odgovornosti Termi Sveti Martin
- [76] „LifeNess – početna i završna mjerenja“
- [77] OPG kalendar „Kalendar voća i povrća TSM“
- [78] *Geo Report*
- [79] „Market Segment Report“

Popis Tablica	Str.
<i>Tablica 1. Prikaz internih dionika, njihovih uloga i odgovornosti te značaja.....</i>	<i>9</i>
<i>Tablica 2. Prikaz vanjskih dionika, njihovih uloga i odgovornosti te značaja.....</i>	<i>10</i>
<i>Tablica 3. Dobitnici nagrada Indeks DOP -a kroz razdoblje od 2013. do 2016. godine</i>	<i>39</i>
<i>Tablica 4. Četverogodišnji prikaz kretanja popunjenosti i ostvarenih prihoda od grupa, individualnih gostiju i turističkih agencija</i>	<i>51</i>
<i>Tablica 5. Popis eksternih dionika i njihov opis</i>	<i>55</i>
<i>Tablica 6. Usporedni prikaz broja noćenja u proteklom četverogodišnjem razdoblju za tržište Austrije i južne Njemačke</i>	<i>66</i>
<i>Tablica 7. Usporedni prikaz broja noćenja u proteklom četverogodišnjem razdoblju za tržište Slovenije</i>	<i>67</i>
<i>Tablica 8. Usporedni prikaz broja noćenja u proteklom četverogodišnjem razdoblju za tržište Hrvatske.....</i>	<i>69</i>
<i>Tablica 9. Kretanje broja noćenja turista u Općini Sveti Martin na Muri.....</i>	<i>87</i>

Popis Slika	Str.
<i>Slika 1. Mapa dionika prema Johnsonu i Scholesu.....</i>	<i>31</i>
<i>Slika 2. Bernsteinov kotač.....</i>	<i>32</i>
<i>Slika 3. Temeljna filozofija poslovanja LifeClass Termi Sveti Martin.....</i>	<i>53</i>
<i>Slika 4. Storytelling prikaz projekta „S lokalnog vrta na globalni stol“ kroz fotografiju</i>	<i>78</i>
<i>Slika 5. Storytelling prikaz koncepta održivosti Termi Sveti Martin kroz fotografiju... </i>	<i>79</i>
<i>Slika 6. Storytelling prikaz suradnje lokalne zajednice kroz fotografiju</i>	<i>80</i>
<i>Slika 7. Pričom inspiriran interijer The Temple of Life termomineralnog kupališta....</i>	<i>81</i>
<i>Slika 8. Primjer komunikacije prema zaposlenicima</i>	<i>82</i>
<i>Slika 9. Komunikacija o važnosti zaposlenika za Terme</i>	<i>83</i>
<i>Slika 10. Komunikacija važnosti svih gostiju u Toplicama Sveti Martin.....</i>	<i>84</i>
<i>Slika 11. Primjer komunikacije humanitarnih projekata</i>	<i>85</i>
<i>Slika 12. Primjer komunikacije održivosti Termi</i>	<i>86</i>

Popis grafičkih prikaza**Str.**

Grafički prikaz 1. Organizacijska struktura LifeClass Termi Sveti Martin 54

Popis priloga**Str.**

Prilog 1. Politika upravljanja energijom LifeClass Termi Sveti Martin 100

Prilog 2. Certifikat ISO 50001:2011 101

Prilog 3. Priznanje „ZelEn“ za LifeClass Terme Sveti Martin 102

Prilog 1. Politika upravljanja energijom LifeClass Termi Sveti Martin



POLITIKA UPRAVLJANJA ENERGIJOM

Sustav upravljanja energijom u LifeClass Terme Sveti Martin primjenjuje se na usluge smještaja, ugostiteljstva, wellnesa i opuštanja, sporta i aktivnog odmora, kongresa i team buildinga te sve aktivnosti podrške koje se obavljaju na lokaciji Izvorska 3, Toplice Sveti Martin.

TEMELJNA NAČELA I CILJEVI UPRAVLJANJA ENERGIJOM:

- ✓ Trajno držati pod kontrolom energetske gubitke primjenom preventivnih metoda održavanja opreme i investicijama u cjelokupni kompleks termi,
- ✓ Kontinuirano unaprjeđivati metode za analizu podataka o vlastitoj potrošnji energenata (električna energija, voda, plin) te prepoznavati prilike i primjenjivati aktivnosti za poboljšavanje energetske učinkovitosti,
- ✓ Trajno podizati svijest o važnosti energetske učinkovitosti kod svih zaposlenika i primjenjivati operativne mjere energetske učinkovitosti,
- ✓ Nabavljati energetske učinkovite strojeve, uređaje i vozila, te težiti što većem udjelu energije iz obnovljivih izvora,
- ✓ Pri modernizaciji i nadogradnji voditi brigu o nabavi energetske učinkovite opreme i materijala,
- ✓ Kontinuirano unaprjeđivati naš sustav upravljanja energijom u skladu s zahtjevima norme ISO 50001,
- ✓ Trajno ćemo se usklađivati i težiti nadilaženju zakonskih i ostalih zahtjeva u području upravljanja energijom ali i u svim ostalim područjima primjenjivim na naše poslovanje.

*Politika upravljanja energijom je javan dokument i dostupan je zaposlenicima, partnerima i svim drugima zainteresiranim stranama.

Datum: 10.10.2015.

**Direktor:
Branimir Blajić**





CERTIFIKAT SUSTAVA UPRAVLJANJA ENERGETSKOM UČINKOVITOSTI

Universal GmbH
Certification Services

Ovaj certifikat dodjeljen je organizaciji,

Toplice Sveti Martin d.d.

**Izvorska 3, Toplice Sveti Martin, Sveti Martin Na Muri 40 313
HR - Hrvatska / Croatia**

pregledom izvještaj br. IA2.023016 utvrđen je sljedeći opseg sustava

**Usluge smještaja, ugostiteljstva, wellnesa, sporta i aktivnog
odmora, kongresa i team buildinga.**

certifikat potvrđuje da je uspostavljen i održavan sustav upravljanja u
skladu sa zahtjevima norme

ISO 5001:2011

Certifikat br : QMS 1016 023016

Datum izdavanja : 2016-01-22

Datum isteka : 2019-01-22

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "G. H. H.", is written over the bottom of the page.

The authenticity of this certificate can be confirmed online or by e-mail to the Head Office via:
GmbH, Hugo-Eckener-Strasse 29, 50829 Köln, Germany T: + 49 221 16 899 184 www.uni-cert.de info@uni-cert.de

Prilog 3. Priznanje „ZelEn“ za LifeClass Terme Sveti Martin



**IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, **Daniel Herman**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom **Važnost odnosa s javnostima i društveno odgovornog poslovanja u turističkom sektoru na primjeru LifeClass Termi Sveti Martin**, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student:
Daniel Herman

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, **Daniel Herman**, neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom **Važnost odnosa s javnostima i društveno odgovornog poslovanja u turističkom sektoru na primjeru LifeClass Termi Sveti Martin** čiji sam autor.

Student:
Daniel Herman

(vlastoručni potpis)