

Utjecaj COVID-19 pandemije na poslovanje luksuznih hotela

Dominik, Vlašić

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:632511>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-27**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Diplomski sveučilišni studij

DOMINIK VLAŠIĆ

Utjecaj COVID-19 pandemije na poslovanje luksuznih hotela

The COVID-19 pandemic effects on the luxury hotels

Diplomski rad

Opatija, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Diplomski sveučilišni studij
Marketing u turizmu

Utjecaj COVID-19 pandemije na poslovanje luksuznih hotela

The COVID-19 pandemic effects on the luxury hotels

Diplomski rad

Kolegij: **Menadžment luksuznih hotela**

Student:

Dominik VLAŠIĆ

Mentor: doc. dr. sc. **Ivana IVANČIĆ**

Matični broj:

3871/22

Opatija, lipanj 2023.



IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Dominik Vlašić

3871/22

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

Utjecaj COVID-19 pandemije na poslovanje luksuznih hotela

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, _____ 4.7.2023. _____

Potpis studenta

Sažetak

Luksuzno hotelijerstvo posebna je kategorija hotelijerstva za koju svaki autor ima svoju interpretaciju. Riječ luksuz, proizašla iz riječi „*lux*“ ili „*luxus*“, također je teško pobliže definirati, ali u globalu predstavlja nešto otmjeno, sjajno, skupo i jedinstveno. U ovom je radu prikazana specifičnost poslovanja luksuznih hotela, njegovih proizvoda i usluga te gostiju koji u njima borave. COVID-19 pandemija snažno je utjecala na turizam i ugostiteljstvo, smanjujući tako dolaske i noćenja u mnoge države, što je uzrokovalo ekonomski zastoj i krizu na globalnoj razini. Na luksuzno hotelijerstvo COVID-19 kriza je najviše utjecala u pogledu popunjenosti kapaciteta te ukupnih prihoda hotelskih poduzeća s obzirom na visoke cijene usluga i specifičnost tržišnih segmenata. Menadžeri i zaposlenici također su bili zahvaćeni ovom krizom, međutim po provedenom istraživanju može se zaključiti kako su, sinergijskim djelovanjem, učinili novonastalu situaciju lakšom poboljšavajući poslovne procese uvođenjem novih tehnologija, pojačavajući treninge i edukacije te održavajući timski duh i mentalno zdravlje čestom komunikacijom.

Ključne riječi: luksuz; hotelijerstvo; turizam; COVID-19

SADRŽAJ

UVOD	1
1. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA LUKSUZNIH HOTELA	3
1.1. Proizvodi i usluge luksuznih hotela	5
1.2. Oblici poslovanja luksuznih hotela	9
1.3. Posebnosti segmenta gostiju luksuznih hotela	12
2. UTJECAJ COVID-19 PANDEMIJE NA TURISTIČKE TRENDOVE	14
2.1. Suvremeni trendovi u turizmu	16
2.2. Novi koncepti u motivima turističkih kretanja	22
2.3. Primjena tehnologije u turizmu	24
3. ANALIZA POSLOVANJA LUKSUZNIH HOTELA ZA VRIJEME COVID-19 PANDEMIJE	32
3.1. Metodologija istraživanja	32
3.2. Rezultati istraživanja	33
3.3. Evaluacija rezultata istraživanja	45
4. SMJERNICE DALJNJEG RAZVOJA LUKSUZNOG HOTELIJERSTVA	47
4.1. Inoviranje standarda poslovanja luksuznih hotela	47
4.2. Kreiranje koncepta kriznog menadžmenta	49
ZAKLJUČAK	51
BIBLIOGRAFIJA	53
Popis ilustracija	56

UVOD

Područje istraživanja ovog rada je luksuzno hotelijerstvo koje se, osim sa primarnim poslovnim izazovima, moralo suočiti sa nepredviđenim izazovom koji je izazvao promjene u svim industrijama širom svijeta, ali i promjene ponašanja i obrazaca gostiju. Luksuzno hotelijerstvo vrlo je specifična grana ugostiteljstva, s jedne strane zbog visokih očekivanja gostiju, a s druge strane zbog konstantnog održavanja kvalitete usluga na visokoj razini te maksimalno prilagođavanje gostu i praćenje trendova industrije. COVID-19 pandemija, osim sveopćeg negativnog utjecaja na zdravlje ljudi i veliko povećanje smrtnosti najugroženijih, pogodila je kako financijski, tako i mentalno sve sektore gospodarstva i njihove zaposlene, a najviše ugostiteljstvo koje je u direktnom doticaju s gostima i korisnicima usluga.

Problem ovog istraživanja je navedena COVID-19 pandemija, odnosno u kojoj je mjeri ista utjecala na industriju luksuznog hotelijerstva te koje je promjene u poslovanju i ophođenju iznjedrila kako bi se situacija stabilizirala, ali i unaprijedili određeni poslovni procesi. Predmet istraživanja su hotelski objekti u Republici Hrvatskoj koji se, s obzirom na vrste usluga koje nude, certifikate kvalitete koje posjeduju i cjenovni rang ponude, mogu kategorizirati kao luksuzni.

Svrha istraživanja je dobiti što kvalitetnije informacije od luksuznih hotelskih objekata kako bi se iste koristile kao temelj ili smjernica za daljnja srodna istraživanja. Ciljevi ovog istraživanja su uvidjeti u kojoj mjeri je COVID-19 pandemija utjecala na luksuzne hotelske objekte na području Republike Hrvatske, na koji način, kako su se hotelski menadžeri i zaposlenici suočili s krizom te koje su inovacije i protokoli proizašli iz novonastale nepredviđene krizne situacije.

Istraživanje u radu provedeno je u obliku anketnog upitnika na čija su pitanja odgovarali hotelski menadžeri, a iz kojih su na kraju sumirani zaključci. Prilikom izrade ovog rada korištena je i proučena literatura u obliku knjiga, znanstvenih časopisa i članaka. U radu su

također primijenjene znanstvene metode kao što je deskriptivna metoda, metode dedukcije, analize, i komparacije.

Radom su obuhvaćena četiri glavna poglavlja. U prvom se poglavlju govori o specifičnostima poslovanja luksuznih hotela u kontekstu njihovih proizvoda, usporedbi njihovih usluga sa uslugama klasičnih hotela, njihovim oblicima poslovanja te posebnostima njihovih gostiju. Drugo poglavlje pojašnjava kako je COVID-19 pandemija utjecala na turističke trendove, odnosno koji su trendovi proizašli iz krizne situacije, jesu li se promijenili motivi gostiju te koje su tehnologije djelomično isplivale iz potrebe za poštivanjem pravila koje je donijela COVID-19 kriza, a u budućnosti bi se mogle pokazati kao jedan od važnih faktora unaprjeđenja poslovanja. U trećem poglavlju aplikativne prirode precizirana je metodologija istraživanja te opis i zaključci istog, a sve je temeljeno na prethodnim srodnim istraživanjima. U četvrtom poglavlju nalaze se smjernice za daljnji razvoj luksuznog hotelijerstva prikupljene i sastavljene na konto prva tri poglavlja i dostupne literature, a tiču se novih standarda u luksuznom hotelijerstvu te planovima i protokolima kriznog menadžmenta.

1. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA LUKSUZNIH HOTELA

Riječ „**luksuz**“ izvedena je iz riječi *luxus*, što znači senzualnost, sjaj, ili pompa, a njezina izvedenica *luxuria* označava ekstravaganciju, pobunu i slično. Luksuz je masovni marketinški fenomen svakodnevnog života. Porast luksuza u zapadnom društvu povezan je s porastom obilja i potrošnje, a koncept luksuza je nevjerojatno fluidan i dramatično se mijenja kroz vrijeme i kulturu. U prošlosti se povezivao sa šampanjcem, kavijarom, dizajnerskom odjećom i sportskim automobilima, a u današnje vrijeme, kad se povećao broj bogatih ili imućnijih od prosjeka, luksuz više nije rezerviran samo za elite. Ljudi puno više uživaju u materijalnim dobrima u usporedbi s prethodnim generacijama, što rezultira „kulturalnim pomakom“ koji vodi ka osobnom ispunjenju. Stoga bi se moglo reći da je luksuz sve više stvar autentičnosti, a ne novčane vrijednosti. Luksuz se ne odnosi isključivo na status u društvu, ali je i puno više od same novčane vrijednosti.¹

Luksuzni hoteli zasebna su i za sad nedovoljno definirana kategorija hotela koja se ističe svojim luksuznim karakteristikama. Proizvodi i usluge takvih hotela moraju biti vrhunske kvalitete i razlikovati se od ponude regularnih hotela. Prva pretpostavka koja se veže uz riječ „luksuz“ je svakako visoka cijena usluge, ali i nešto prestižno, jedinstveno i posebno. Također, jedna od glavnih karakteristika luksuznih hotela je njihova pažnja i usredotočenost na detalje. Počevši od svrsishodnog i urednog eksterijera kojem se svakodnevno pridaje pažnja, uređenog dizajna interijera izgrađenog od posebnih kvalitetnih i održivih materijala, kvalitete posteljine u sobama, visokoj razini tehnologije koja gostu i zaposlenicima olakšava svakodnevne potrebe, pa sve do najvažnije komponente luksuznih hotela, a to je usluga. Kvalitetu usluge čini isključivo profesionalno i educirano osoblje čiji je zadatak gostu pružiti personalizirano iskustvo krojeno po njegovim željama i potrebama. Lokacija luksuznog

¹ Yeoman i McMahon-Beattie, *The Changing Meaning of Luxury*, 2011., str. 73.

hotela također je bitna značajka u kontekstu gostiju koji traže posebno iskustvo. Bilo da je riječ o gradskom središtu, obali ili nekom drugom području, luksuzni hoteli obično nude prekrasne poglede iz svojih smještajnih jedinica, ali i jednostavan pristup lokalnim atrakcijama i sadržajima. Navedene karakteristike odgovaraju gostima koji su navikli na ekskluzivan stil, udobnost, prestiž te raskošnu i personaliziranu uslugu. Hoteli sa pet zvjezdica i luksuzni hoteli predstavljaju „ekscelenciju“ hotelijerstva, a da bi bili okarakterizirani kao luksuzni ili hoteli s pet zvjezdica, moraju imati neke određene karakteristike. U većini zemalja, da bi imali **5 zvjezdica**, hoteli moraju imati neke od sljedećih karakteristika:²

- **Veličina sobe:** soba (bez kupaonice) mora biti velika najmanje devet četvornih metara za četiri ili pet zvjezdica, a najmanje 14 četvornih metara za luksuz s pet zvjezdica. U slučaju dvokrevetnih soba, minimalno 15 četvornih metara za četiri zvjezdice, 16 četvornih metara za pet zvjezdica i 20 četvornih metara za 5 zvjezdica i luksuznu kategoriju;
- **Sadržaji u sobi:** ogrtači, ručnici, gel za tuširanje, šampon i papuče za svaku osobu, posteljina, namještaj i tkanine u savršenom stanju, madraci ne stariji od 7 godina, sef, telefon dostupan i za vanjske pozive, televizor, minibar, fotelja, internetska bežična mreža, sušilo za kosu;
- **Sadržaji hotela:** klima uređaji, dizalo na svim katovima, soba za sastanke, restoran, garderobni prostor ili prostor za prtljagu i skladištenje, TV ravnog ekrana za svaku sobu, bazen od najmanje 50 četvornih metara, teretana od najmanje 20 četvornih metara, soba za sastanke s minimalno 20 sjedećih mjesta, *jacuzzi*;
- **Ostale usluge:** 24 sata dnevno za svaku vrstu usluge, noćni portir, mogućnost nošenja prtljage 24 sata dnevno, osoblje u uniformama koje govori najmanje tri jezika, restoran, bar čije je radno vrijeme 16 sati dnevno, bar usluga za sobe 24 sata dnevno, poslugu u sobu za doručak, poslugu u sobu za vrijeme svakog obroka, 24-satni parking, dnevno čišćenje soba sa popodnevnom njegom, svakodnevna promjena ručnika u kupaonici.

² Festa i Fei, *Luxury hôtellerie: a study of the new high-end hospitality trends*, str. 11.

1.1. Proizvodi i usluge luksuznih hotela

U pogledu proizvoda koje nude luksuzni hoteli, može se konstatirati da je riječ o spletu velikog broja raznovrsnih proizvoda koji čine jedinstvenost luksuzne usluge. Iako je glavni luksuzni hotelski proizvod zapravo hotelska usluga, postoje i konkretni proizvodi koji su gostima na raspolaganju za korištenje unutar iste.

U kontekstu udobnosti, u sobama su kreveti izrađeni od visokokvalitetnih materijala ili posteljine od pamuka i satena s posebnim jastucima i pokrivačima. Kupaonice sadrže velike kade i tuš kabine, mekane ručnike, a gostima je dostupna skupa kozmetika u vidu krema, sapuna, šampona, parfema i ostalih kozmetičkih preparata za njegu tijela i lica. U prostorijama hotela mogu se nalaziti luksuzne i skupe dekoracije interijera, dizajnerski namještaj te umjetnine koje uključuju skulpture i slike. U pogledu gastronomije i odjela hrane i pića, gostima su u ponudi jela pripremljena na poseban način sa svježim i lokalno uzgojenim sastojcima te velik broj vrsta vina, pjenušaca, likera i ostalih pića. Svaki luksuzni hotel sadrži wellness i SPA centar gdje gosti mogu uživati u masažama i tretmanima lica i tijela te koristiti bazene, *jaccuzije*, finske saune, turske kupelji i slično. U luksuznim hotelima neizbježni su i pametni sustavi tehnologije kao što su kontrola rasvjete i klimatizacije, a naravno u sobama i prostorijama hotela nalaze se visokokvalitetni zvučni sustavi te veliki televizori. Ovo su samo neki od primjera luksuznih proizvoda koje nude takvi hoteli, a esencijalni su za stvaranje jedinstvenog doživljaja gosta unatoč njihovoj visokoj cijeni.

Uz iznimno velik broj hotelskih proizvoda, glavni proizvod luksuznog hotelijerstva je usluga koju čine isključivo ljudi i njihova osobnost i vještine. **Usluga** je postala glavni fokus cjelokupne hotelske industrije, kao glavna značajka za diferencijaciju, konkurentnost i profit. Odbijajući staru filozofiju „*heads in beds*“, kojoj je cilj bio isključivo prodati uslugu noćenja bilo kojem gostu, današnji hoteli pridaju pažnju tome koji gost spava u krevetu te sobe te kako hotel može dugoročno maksimizirati profit koristeći upravo tog gosta. Segment usluge različito je definiran u raznim industrijama, a u luksuznom hotelijerstvu to je visoka razina

personalizacije, predviđanje ponašanja i zahtjeva gosta, donošenje brzih odluka na temelju donesenih zaključaka, želja da se legalno „prekrše pravila“ u kontekstu regularnog hotelskog poslovanja, beskonačna predanost u radu te moralni i odgovorni zaposlenici puni poštovanja. Menadžeri i radnici doslovce prepoznaju gosta i njegove navike, potrebe i želje, a ne samo da znaju imena gostiju već i njihovih prijatelja, rodbine, kućnih ljubimaca i slično, a naravno sve u skladu s privatnošću gosta. Također, treba znati i kada gost ne preferira da ga se prepozna ili imenuje kako bi se poštovala njegova privatnost. Među zaposlenicima svih odjela i menadžera mora postojati sinergija u komunikaciji kako bi se i gost koji prvi puta dolazi osjećao kao kod kuće. Potrebno je znati primjerice kada mu je rođendan ili zapamtiti sve njegove riječi prilikom dolaska kako bi mu se mogla personalizirati ponuda prilikom boravka u hotelu. Za stalne goste, personalizacija je na nivou više. Zaposlenici i menadžeri pamte detalje o gostu kao što su podaci iz njihova života, obitelji te preferencija tijekom boravka u hotelu. Pri tom već znaju kakvu vrstu soba i usluga određeni gost želi s obzirom na njegove prijašnje boravke u hotelu.³

Sustav pružanja usluge gostima u luksuznim ugostiteljskim objektima može se, u širem smislu, podijeliti na sljedeće segmente:⁴

- **„Priprema:** procesi koji pomažu pri kreiranju kvalitetne usluge, prije njezinog odvijanja. Potrebna je sinergija svih hotelskih odjela nakon što svaki odjel zasebno kontinuirano proširi svoje znanje i iskustvo raznim edukacijama, igrama uloga i simulacijama.
- **Izvršenje:** Proces koji pomažu zaposlenicima prilikom njihove interakcije s gostima i omogućuju im pružanje visoke razine usluge. Sustav 4S: „*stop, stand, smile and offer a salutation*“ pomaže zaposlenicima pružiti konstantno kvalitetnu uslugu kad god dođu u interakciju s gostom. Craig Schoninger, direktor odjela prodaje i marketinga Palmetto Bluff-a, kaže da 4S sustav često sprječava trajavost i pogreške tijekom isporuke kvalitetne usluge gostima i korisnicima.

³ Sherman, Rachel, *Class Acts: Service and Inequality in Luxury Hotels.*, str. 28.-29.

⁴ Solomon, Micah, *The heart of hospitality*, str. 28.-38.

- **Preferencije gostiju i praćenje njihovog iskustva:** procesi koji poboljšavaju i unaprjeđuju iskustvo gosta čineći ga individualnijim i prikladnijim ovisno o situaciji. Diana Oreck, dopredsjednica Ritz-Carltonovog Leadership Centra, objašnjava „*Mystique*“ sustav kao sustav u koji se upisuje svaka kretnja i preferencija gosta, a koju u tom trenutku vide svi zaposlenici u svakom od njihovih hotela diljem svijeta.“ Ovaj sustav začet je u obliku zapisivanja podataka na papir, a godinama se razvio u ovakav **današnji tehnološko razvijeni i povezani sustav** koji omogućuje širokopojasni prijenos informacija:
- **Oporavak:** procesi koji se izvršavaju u trenucima pogreške prilikom pružanja usluge kako bi se riješili problemi i nedoumice. Bez obzira koliko je truda uloženo u organizaciju poslovanja, uvijek će se desiti pogreška koja može biti vrlo mala, a pokazati se ključna baš za određenog gosta. U restoranu hotela The Inn u Little Washingtonu, kada gost prolje čašu crnog vina po stolu, stolici ili tepihu, cjelokupno osoblje, bez obzira na radni zadatak, stane s radom kako bi se posvetilo što bržem rješavanju problema koji bi potencijalno mogao uznemiriti druge goste, a u slučaju da je piće proliveno po jelu, gost u kratkom roku dobiva novu porciju i vazu s cvijećem kao ispriku. U The Inn-u ovo nazivaju „*Emergency Clear*“: transformacija neugodnog trenutka nereda i konfuzije u dvominutnu koreografiju koja goste ne ostavlja ravnodušnima. Također, za ovu fazu postoji i Marriottov sustav „*LEARN*“; *Listen, Empathize, Apologize, Respond i Notify*.
- **Kontinuirano unaprjeđivanje:** procesi koji će sljedeću uslugu učiniti još boljom od prethodne. Ovo je možda najbitnija stavka bilo koje organizacije koja želi svoje pogreške i mane tijekom pružanja usluga pretvoriti u prednosti. The Ritz-Carlton u kontekstu ove faze ima sustav „Mr. Biv“; *Mistakes, Reworks, Breakdowns, Inefficiencies, Variations in work processes*. Taj se sustav koristi isključivo u pozitivnom smislu kako bi svima bilo bolje, jer da se koristi u negativnom, zaposlenici nikada ne bi prijavljivali problem iz kojeg bi nastao još veći problem. Odgovornost svakog zaposlenika i menadžera je zabilježiti pogreške. Primjerice, ako je odrezak prepečen, to je pogreška kuhara za koju će se kuhara obavijestiti, ali ako je 10 odrezaka prepečeno, to je problem treninga, edukacije ili volje, a za to će se obavijestiti glavni kuhar kako bi otkrio što se treba kod tog kuhara promijeniti.

Svatko tko se suoči sa svojim problemima može u tom kontekstu biti samo jači i spremniji suočiti se sa novim izazovima.

Herve Humler, predsjednik i COO Ritz-Carlton hotelskog brenda objasnio je kako oni ne „zapošljavaju“ ljude, već ih „pažljivo biraju“. Uspoređuje to sa stvaranjem tima za Olimpijske igre gdje se mora vrlo dobro razlikovati „puko odabiranje“ i „pažljivo biranje“. Herve Humler⁵ je, zbog važnosti kvalitetnih kadrova za pružanje vrhunske usluge, izradio vodič za zapošljavanje i praćenje zaposlenika prema šest principa:

- Sistematizirano birati zaposlenike – osobnost,
- Birati ih iz najvećeg mogućeg „bazena prijavljenih“, odnosno skupine prijavljenih,
- Reći im što se od njih očekuje, jer se u protivnom očekivanja neće ispuniti,
- „Ukrcavanje bez razmišljanja potapa brodove“,
- Imati integrirani pristup za razvoj zaposlenika,
- Zaposlenici bi trebali biti uključeni u dizajniranje svog posla i uspješnosti istoga.

Zbog potrebe visokog stupnja personalizirane usluge i kvalitete izvedbe iste, luksuzni hoteli na sličan način nude širok raspon vrhunskih usluga i sadržaja koji nadmašuju ono što se nudi u klasičnim hotelima. U luksuznim hotelima zaposleno je više osoba zaduženih za jednu smještajnu jedinicu za razliku od klasičnih hotela. Neke od usluga luksuznih hotela su:

- Concierge usluge: zaposlenici koji su obučeni da gostima budu na raspolaganju 24 sata na dan, a njihova zadaća je pomoći gostima u raznovrsnim aktivnostima ili zahtjevima gosta kao što je rezervacija restorana, kupnja ulaznica za zabavne i kulturne događaje, organizacija prijevoza na traženu lokaciju, ali i mnoge druge neuobičajene usluge koje gost može tražiti kako bi u potpunosti zadovoljio svoje potrebe i želje.
- Restorani i barovi: luksuzni hoteli u svojim restoranima i barovima često imaju raznovrsniji izbor jela i pića koji im se nudi u okviru visoko personalizirane usluge ovisno o njihovim zahtjevima. Jela pripremljena na poseban način sa kvalitetnim namirnicama, kao i širok raspon odabira bezalkoholnih i alkoholnih pića.

⁵ Ibid., str. 43.-44.

- SPA, wellness i fitness: Gostima su u ponudi razne vrste tretmana lica i tijela te opuštajućih ili sportskih masaža za koje će se pobrinuti iskusno i educirano osoblje. Također je moguća i usluga trenera u okviru fitness centra ili individualnog programa treninga koji hotel nudi na otvorenom ili u zatvorenom prostoru.
- Dodatne usluge: mogu sadržavati iznajmljivanje određenih vrsta luksuznih vozila kao što su automobili i jahte, usluge prijevoza, aranžmane za razne privatne događaje po zahtjevu gosta i slično.

1.2. Oblici poslovanja luksuznih hotela

Postoje različiti **oblici poslovanja luksuznih hotela**, a neki od najčešćih su:

- **Čisto vlasništvo i menadžment:** Vlasništvo luksuznih hotela je u rukama pojedinaca, obitelji ili poduzeća. Oni mogu biti jedini vlasnici hotela ili dijeliti vlasništvo s partnerima te pritom upravljati poslovanjem hotela u svakom segmentu.⁶
- **Upraviteljsko/menadžersko poduzeće:** Ovaj oblik poslovanja uključuje poslovnu suradnju između vlasnika hotela i upraviteljske, odnosno menadžerske tvrtke koja upravlja svim aspektima poslovanja hotela, uključujući marketing, prodaju, hotelske operacije i financije. Vlasnici hotela dobivaju dohodak od njihove imovine, dok tvrtka koja upravlja hotelom ima pristup većini ili svim resursima hotela.⁷
- **Franšiza/Kišobran brend:** Ovaj oblik poslovanja omogućava hotelima da koriste ime i brand neke veće hotelske korporacije, a da pritom zadrže kontrolu nad svojim

⁶ Best Hospitality Degrees, What are the different types of hotel ownership?

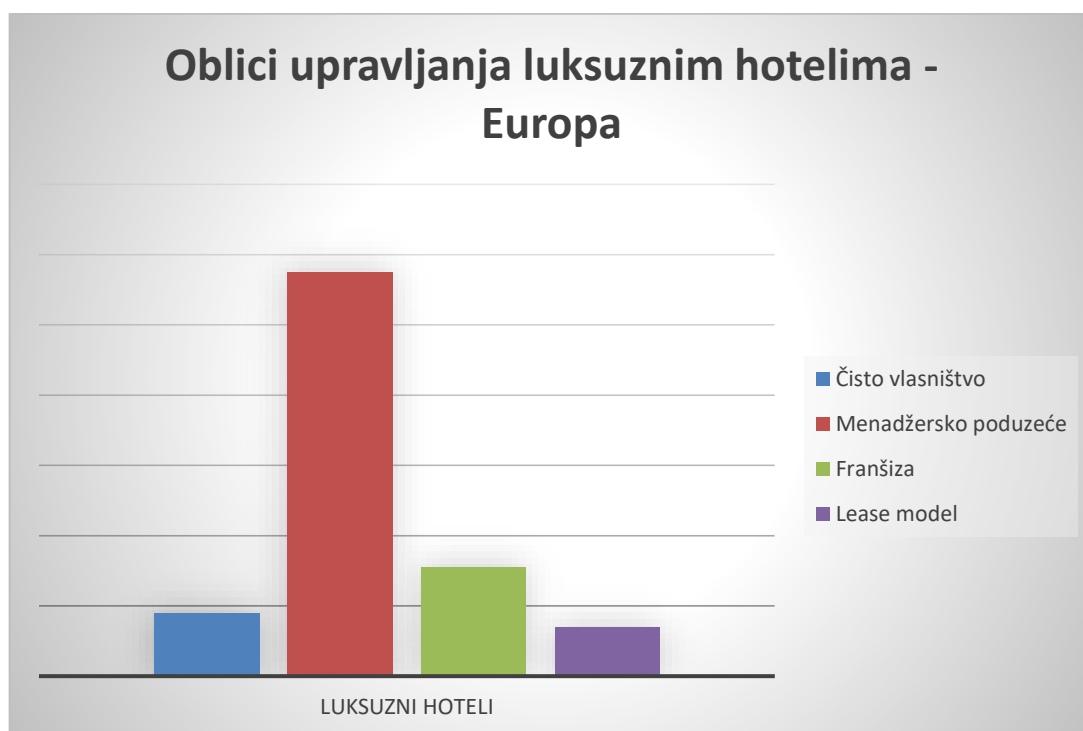
<https://www.besthospitalitydegrees.com/faq/what-are-the-different-types-of-hotel-ownership/>

⁷ HVS, Which hotel operating model is right for you? <https://www.hvs.com/article/7303-Decisions-Decisions-Which-Hotel-Operating-Model-is-Right-for-You>, str. 2.

poslovanjem. Partneri franšize plaćaju naknadu za korištenje imena i branda te hotelskih sustava i tehnologija.

- **„Lease“ model:** U ovom obliku poslovanja vlasnik hotelskog objekta daje ga u najam poduzeću koje ga koristi za upravljanje hotelskim poslovanjem. Vlasnik objekta iznajmljuje objekt poduzeću putem ugovora o najmu, obično na 20 godina ili dulje uz fiksnu najamninu. Vlasnik je u većini slučajeva odgovoran za održavanje imovine, ali nema odgovornost i ne snosi rizik u kontekstu poslovanja hotelskog poduzeća.⁸

Navedeni oblici poslovanja i upravljanja odnose se na grafikone u nastavku. Na sljedećem grafikonu prikazani su oblici upravljanja i poslovanja luksuznih hotela na uzorku od 22 europske države.⁹



Grafikon 1. Oblici poslovanja i upravljanja luksuznim hotelskim objektima u Europi

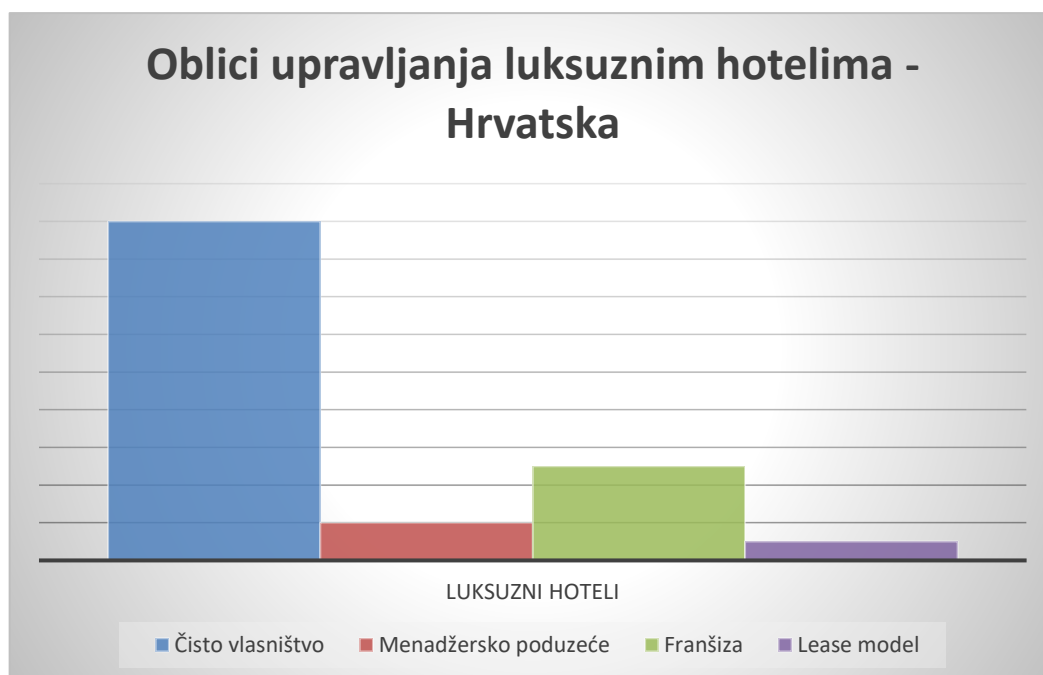
⁸ International Labour Organization, Developments and challenges in the hospitality and tourism sector issues, str. 30.

⁹ Horwath HTL, European Hotels & Chains Report 2019., str. 29.

Izvor: izrada autora prema Horwath HTL „European Hotels & Chains Reports 2019.“

Iz prethodnog grafikona može se zaključiti kako oblik „Menadžerskog poduzeća“ prevladava u velikoj većini hotela kao oblik poslovanja luksuznih hotela u Europi sa **64,6%** od ukupnog broja luksuznih hotela. Prate ga „Franšiza“ sa 17,4%, „Čisto vlasništvo“ sa 10,1% te „Lease model“ sa 7,9%.

Nadalje, na sljedećem grafikonu prikazani su oblici poslovanja luksuznih hotela u Hrvatskoj.¹⁰



Grafikon 2. Oblici poslovanja i upravljanja luksuznim hotelskim objektima u Hrvatskoj

Izvor: izrada autora prema Horwath HTL „European Hotels & Chains Reports 2019.“

Iz prethodnog grafikona može se zaključiti kako u Hrvatskoj, kao oblik poslovanja luksuznih hotela, većinski prevladava „Čisto vlasništvo“ sa **69,2%** od ukupnog broja luksuznih hotelskih objekata. Ovaj oblik slijede „Franšiza“ sa 19,2%, „Menadžersko poduzeće“ sa 7,7% te „Lease model“ sa 3,9%. Oblik čistog vlasništva prevladava jer su u

¹⁰ Ibid., str. 40.

Hrvatskoj hoteli kategorizirani kao „luksuzni“ većinom obiteljska poduzeća i hotelski objekti sa manjim brojem smještajnih jedinica.

1.3. Posebnosti segmenta gostiju luksuznih hotela

Zbog samog pojma „**luksuz**“ u kontekstu hotelskih objekata te sadržaja i usluga koje nude, može se pretpostaviti da će se gosti takvih hotela razlikovati od gostiju srednje klase ili onih koji si ne mogu priuštiti luksuzni odmor. Novac i vrijednost usluga poprimit će nešto manji značaj, dok će se razina personalizacije i kvaliteta proizvoda i usluga isticati.

U kontekstu osjetila, najvažniji čimbenici gostiju luksuznih hotela su prostranost, pogled s prozora i dodir. Takvi gosti obično traže kvalitetu i mekoću pri dodiru materijala kao što su posteljina, tkanine i ostali predmeti u sobi, a pažnju usmjeravaju i ostalim detaljima u luksuznim hotelskim sobama. Važna je i ukupna veličina sobe, nivo čistoće te veličina kupaoalice. Međutim, najdominantniji čimbenici koji gostima luksuznih hotela zadovoljavaju potrebe, a važniji su od osjetilnih, su iznimno personalizirana usluga, atmosfera i ugođaj u hotelskim prostorijama te tehnologija u kontekstu općih sadržaja, ali i pametnih sustava za kontrolu sadržaja u hotelskoj sobi i ostalim prostorijama. Gosti su također primijetili da su usluge, pogodnosti za gosta i dostupan sadržaj generatori vrijednosti. Također, određenim gostima je vrlo bitna prihvaćenost i prepoznavanje njihovog lika, ali i njihovih navika i preferencija. Gosti luksuznih hotela očekuju se da će svaki sadržaj i usluga biti odmah dostupni, na visokoj razini, kvalitetni i u skladu s konceptom luksuza. Kvalitetna posluga hrane i pića u sobu također je važan faktor, kao i da hotel u vidu hrane i pića koristi lokalne i svježije proizvode.¹¹

¹¹ Buhning i O'Mahoney, *Designing memorable guest experiences: Development of constructs and value generating factors in luxury hotels*, str. 368.-372.

Prema prethodno navedenim čimbenicima koji utječu na boravak gosta u luksuznim hotelima, goste u luksuznim hotelima možemo podijeliti na:

- Gosti visokog socioekonomskog statusa: Gosti koji borave u luksuznim hotelima obično su veće platežne moći ili su izloženi javnosti u usporedbi s gostima koji odsjedaju u klasičnim hotelskim objektima.
- Gosti koji traže kvalitetu i personalizaciju: Gosti koji očekuju vrhunsko iskustvo, visok stupanj personalizacije usluge, a spremni su platiti više za doživljaj koji nadmašuje ono što nude klasični hotelski objekti
- Gosti u poslovne svrhe: Luksuzni hotelski objekti popularan su izbor gostima koji putuju u poslovne svrhe jer znaju da će im takav hotel pružiti uslugu koja uključuje komfor, udobnost i odmor od poslovnih obveza
- Gosti s visokim očekivanjima: Gosti koji odsjedaju u ovakvim hotelima traže da se njihove potrebe i želje zadovolje bez odgađanja i bez obzira na situaciju. Osoblje luksuznih hotela educirano je i obučeno upravo za ovakve slučajeve u kojima gosta moraju poznavati ili mu se potpuno prilagoditi i predvidjeti ga u slučaju nepoznavanja
- Gosti koji žele privatnost: U ovu kategoriju spadaju slavne osobe koje se žele maknuti od javnosti i prepoznavanja, ali i ljudi koji jednostavno žele potpunu privatnost i vrhunsku uslugu.

Zaključno, segment gostiju u luksuznim hotelima obuhvaća goste koji traže vrhunsku uslugu i bitan im je svaki detalj tijekom boravka, a vode se „*less stress*“ načinom života koji podrazumijeva da se svaki njihov zahtjev i želja zna unaprijed i riješi što je prije moguće. Gosti koji odsjedaju u luksuznim hotelima visoke su platežne moći, stoga im novac nije u prvom planu, već cjelokupni dojam koji se mora razlikovati od standardnih hotela i usluga koje isti pružaju.

2. UTJECAJ COVID-19 PANDEMIJE NA TURISTIČKE TRENDOVE

Turizam je jedan od najosjetljivijih sektora gospodarstva, a ta osjetljivost do izražaja dolazi najviše prilikom nepredvidivih događaja svjetskih razmjera. S druge strane, nakon raznih kriza i katastrofa, turizam je kao industrija kroz povijest pokazala izuzetnu otpornost. Lokalne, regionalne i nacionalne vlasti imale su veliku ulogu u postizanju napora da se turizam oporavi nakon svake krize. Pandemija je dokazala svoje višedimenzionalne negativne učinke na različite aspekte društva: od psihološke stabilnosti do zdravstvenih, društvenih, ekonomskih, kulturnih, političkih i tehnoloških problema, kao i utjecaj na okoliš. Svi ti aspekti svojim međudjelovanjem stvaraju scenarij koji dovodi do neočekivanih ishoda.¹²

Doprinos turizma svjetskoj ekonomiji iznosio je 3,5 milijarde dolara u 2019. ili 4% svjetskog BDP-a, mjereno u satelitskom računu turizma (TDGDP). Pandemija COVID-19 upola je smanjila doprinos turizma svjetskom BDP-u u 2020., smanjujući ga za 2 milijarde USD, pa je tako iznosio 1,8% svjetskog BDP-a. Ovaj pad predstavlja oko 70% od ukupnog pada svjetskog BDP-a u 2020. godini. Međunarodni dolasci turista pali su za 73% u 2020., dok su prihodi od izvoza od turizma (prihodi od međunarodnog turizma i prijevoza putnika) realno smanjeni za 63%. Gubitak izvoznih prihoda od međunarodnog turizma se procjenjuje na 1,1 milijardu USD i predstavlja 42% ukupnog gubitka u međunarodnoj trgovini u 2020.¹³

¹² Aldao, Blasco i Poch Espallargas, Lessons from COVID-19 for the future: destination crisis management, tourist behaviour and tourism industry trends, str. 1

¹³ UNWTO: The Economic Contribution of Tourism and the Impact of COVID-19, 2021.

<https://www.e-unwto.org/doi/10.18111/9789284423200>

Na sljedećem grafikonu prikazano je kretanje svjetskog satelitskog računa za turizam, (*TDGDP – tourism direct gross domestic product*) od 2008. do 2021. godine. Satelitski račun za turizam iskazuje izravan ekonomski doprinos turizma nacionalnom gospodarstvu¹⁴.



Grafikon 3. Kretanje svjetskog satelitskog računa turizma 2008.-2021.

Izvor: UNWTO: The Economic Contribution of Tourism and the Impact of COVID-19, 2021.

<https://www.e-unwto.org/doi/10.18111/9789284423200>

Iz grafikona se može uočiti vidljiv pad svjetskog satelitskog računa turizma 2020. godine te procijenjene vrijednosti i stabilizaciju istog za 2021. godinu.

COVID-19 pandemija donijela je promjene u turističkim kretanjima i ponašanju turista, preispitujući njihov stil života i svakodnevicu. Aktivnosti na otvorenom, kao što su hodanje, trčanje ili vožnja bicikla bile su prvi izbor većine ljudi čak i nakon *lockdown*-a. Razne opasnosti prije pandemije poput terorističkih napada i prirodnih katastrofa ugrožavale su već tada sigurnost destinacija stvarajući velik utjecaj na percepcije i motive turista. Razlog većine otkazanih putovanja u određene zemlje bio je povezan sa nepouzdanim zdravstvenim

¹⁴ Državni zavod za statistiku: Priopćenje, br. 12.1.7., Zagreb, 31.1.2022. <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/31541>

sustavom i konstantnom fluktuacijom potvrđenog broja zaraženih i umrlih u tim zemljama. To je dovelo i do, između ostalog, poskupljenja putnih osiguranja. Prilikom zatvaranja granica, putovanja turista unutar granica države bila su ključna za spas turizma te su predstavljala temelj za nacionalne strategije turizma jer je zabilježen velik pad dolazaka i noćenja stranih turista. Turistima su prioritet predstavljala lokalna putovanja s obzirom da su najviše vjerovali mjestima koja se nalaze blizu njihovih domova. Kraće relacije putovanja davale su veću šansu za povratak u slučaju neželjenih događaja ili prisilnih mjera države.¹⁵

Unaprjeđena tehnologija pomogla je turističkim poduzećima da svoje poslovanje vode efikasnije. Alternativne društvene mreže, kao proaktivna strategija za postizanje vidljivosti i raširenosti oglasa ili ponude, postale su privlačnije turistima nego tradicionalne platforme. Destinacijske menadžment organizacije koje su se oslanjale na društvene medije imale su više benefita prilikom brendiranja svojih proizvoda i ispunjavanja želja turista informirajući ih i nudeći im alternativna rješenja.¹⁶

2.1. Suvremeni trendovi u turizmu

Ponašanje turista dramatično se promijenilo i evolviralo paralelno s pandemijom koja je osvijetlila potrebu turista da traži relaksaciju i mir, odnosno da „kupuje iskustvo“ koje će mu omogućiti uživanje u kvalitetno provedenom boravku. S druge strane, motivacija za putovanjima neće spriječiti turiste da putuju u napućene gradove i destinacije, a strah i anksioznost turista zadržat će se negdje u podsvijesti. Turističke agencije koje ulažu u digitalizaciju i društvene medije postizat će veće benefite od onih koji to ne rade. Fleksibilnost prilikom organizacije i rezervacije putovanja postat će najcjenjenija karakteristika, ali i jedini saveznik koji će se suprotstaviti nesigurnosti i stalnim promjenama

¹⁵ Aldao, Blasco i Poch Espallargas, op.cit., str. 4

¹⁶ Ibid., str. 5

i restrikcijama mobilnosti turista. S druge strane, dugotrajna nesigurnost, strah od promjene protokola i donošenje novih mjera pokazalo je velike fluktuacije u turističkim kretanjima.¹⁷

U sljedećoj tablici bit će prikazani pozitivni i negativni zaključci koji su, u kontekstu kriznog menadžmenta, ponašanja turista i turističkih trendova, doneseni na temelju polustrukturiranog istraživanja ispitanika provedenog između svibnja i rujna 2021. godine, a ispitanici su bili članovi uprave Europskog udruženja putničkih agencija i turoperatora.

Tablica 1. Pozitivni i negativni turistički trendovi proizašli iz COVID-19 pandemije

Krizni menadžment	Ponašanje turista	Turistički trendovi
POZITIVNI		
Cijepljenje kao pomoćno sredstvo za putovanje	Žudnja za kvalitetno provedenim vremenom	Oslanjanje na niže cijene
Dugoročno, turisti zaborave kako su se države u koje putuju nosile s pandemijom	Napućene destinacije će se i dalje posjećivati	Rast personaliziranih ponuda, turističke agencije razvijaju popularnost
Krize se kratko pamte, turizam je dugoročan	Motivacija za putovanjem je jača od straha i anksioznosti	Fleksibilnost putovanja postaje cijenjena
		Benefiti digitalizacije i društvenih medija
NEGATIVNI		
Nedostatak jedinstvenih kriterija zabrana i ograničenja	Potreba za boravkom na otvorenom	Zabrane kretanja onemogućile su međunarodna putovanja
Nehomogeni protokoli	Potreba za odmorom i mirom	Nepredvidivi budući scenariji
Manjak povjerenja u Vladu / putničke usluge	Nevoljkost za plaćanjem dodatnih mjera sigurnosti	Nesigurnost rezervacije unaprijed

Izvor: izrada autora prema: Aldao, Blasco, Poch Espallargas: Lessons from COVID-19 for the future: destination crisis management, tourist behaviour and tourism industry trends, 2022.

Ljudi su obično fleksibilniji kad su u pitanju promjene u okolini te se mogu prilagoditi svome okruženju gdje god se nalaze. Iako su im neka putovanja noviteti i spremni su prihvatiti činjenicu da je destinacija u kojoj se nalaze politički, društveno i geografski drugačija od mjesta gdje žive, nikad nisu potpuno spremni na sve scenarije. Turisti će još uvijek biti vezani za svoju kulturu i stečene navike, tako da će njihove želje i potrebe fluktuirati pokušavajući zadovoljiti obje strane.

¹⁷ Ibid., str. 9

Glavnih 10 trendova koji oblikuju turizam i hotelijerstvo u 2023. godini su:¹⁸

- **Putnici u slobodno vrijeme i rad na daljinu**

Rad na daljinu danas je postao uobičajen za mnoge zaposlenike i predviđa se da će postati više od samo prolaznog trenda. Dosad neviđen broj istaknutih tvrtki, na čelu s velikim tehnološkim tvrtkama poput Twittera, Facebooka i Amazona koje prednjače, najavio je da će usvojiti hibridni ili fleksibilni pristup radu na daljinu. Studija koju je provela *freelancing* platforma Upwork pokazala je da će 22% američke radne snage raditi na daljinu do 2025. Ovo je izvrsna prilika za hotele i F&B lokale da iskoriste trend i prilagode svoju ponudu potrebama i željama ovog trenda u nastajanju; dovoljno utičnica, besplatni brzi WIFI, sobe za sastanke i odlična kava dobra su polazna točka.

- **Holističko gostoprimstvo, zdravlje i dobrobit**

Preventivna medicina i briga o sebi trenutno su nedvojbeni trend. Industrija wellnessa pretvara se u rastuće tržište vrijedno trilijun dolara, a ugostiteljski objekti dobro su pozicionirani da preuzmu velik udio istoga, osobito oni s postojećim SPA sadržajima. Uz uobičajenu ponudu toplica za ljepotu i opuštanje, brzo raste potražnja za tehnologijom zdravstvene dijagnostike i prilagođenim planovima liječenja koje isporučuju stručnjaci koji provode osobne ili grupne sesije za razvoj vitalnosti, iscjeljenja, upravljanja stresom, emocionalne ravnoteže, svjesnosti i boljeg sna.

- **Digitalizirana iskustva gostiju**

Aplikacije su sve važnije u načinu na koji hotelijeri upravljaju uslugama koje pružaju svojim klijentima i sada mogu kontrolirati mnoge aspekte iskustva gostiju. Nepotrebno je reći da je trend digitalnih i beskontaktnih usluga dobio novi zamah. Usluge usmjerene na korisnike revidirane su zahvaljujući sve raširenijoj upotrebi opcija potpomognutih tehnologijom, kao što su mobilna prijava, beskontaktno plaćanje, glasovna kontrola i biometrija.

- **Hiperpersonalizacija**

¹⁸ Weisskopf i Masset, EHL Insights 2023., Hospitality industry trends,

<https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends>

Današnji gosti sve više očekuju da budu prepoznati i tretirani kao posebne individue, a jedno je istraživanje pokazalo da 71% kupaca očekuje personaliziranu interakciju. Problem za većinu tvrtki je taj što se još uvijek personaliziraju na razini segmenta, a očekivanja kupaca 2023. su premašila takav model. Ugostiteljske tvrtke mogu implementirati hiperpersonalizaciju upotrebom tehnoloških platformi kao što su CRM i CEM koje koriste velike podatke za stvaranje visoko prilagođenih interakcija jedan na jedan, između gosta i domaćina. Hoteli, pružatelji usluga putovanja i restorani mogu se oslanjati na podatke kako bi imali uvid u prethodne navike kupaca prilikom pregledavanja proizvoda i usluga ili kupnje istih, omogućujući hotelima da prilagode svoje ponude i promocije te automatski pruže usluge koje pojedinac traži. Poslovanje hotela sve se više oblikuje upotrebom sustava za praćenje i optimizaciju prihoda, odnosa s klijentima, imovine, kanala distribucije i reputacije. Također, primjetna je sve veća važnost integriranog slanja poruka, prediktivne analitike te profiliranja korisnika. Čak i ako turistički ili hotelski objekt ima neka tehnička ograničenja, tim „*in front of the house*“ može se potruditi da osobno pozdravi goste u izvanmrežnom svijetu.

- **Štednja i minimalizam**

Kupci traže i ekstremnu personalizaciju i jedinstvena iskustva. To bi vrlo lako moglo dovesti do nestajanja putničkog agenta i uspona neovisnog putnika. Tvrtka Airbnb se kladi na to da će njihova iskustva biti veliki hit 2023. Također, minimalizam je ponovno osnažio inače pomalo zastarjelu izreku "manje je više". Putnici sve manje traže pokazivanje raskoši, a sve više troše mudro, svrhovito i pozitivno utječu na svijet. Jedinstvena iskustva u značajnoj sinergiji s lokalnim zajednicama su tražena, kao i avanturistički odmor te odmor za opuštanje.

- **Strategija upravljanja imovinom**

Pristup upravljanja imovinom postao je prevladavajući u industriji. Odvajanje upravljanja turističkim i hotelskim operacijama i imovinom u obliku nekretnina sada omogućuje ugostiteljskim tvrtkama da se usredotoče na svoju osnovnu djelatnost, čime se poboljšava učinkovitost poslovanja. Paralelno s pojavljivanjem i rastom novih vrsta poslova, porasla je i potreba za kvantitativnim kompetencijama (predviđanje poslovanja, proračuna, itd.).

- **Umjetna inteligencija (AI)**

Chatbotovi su se pokazali kao prednost korisničke službe i tijekom procesa rezervacije i pri odgovaranju na pitanja koja se ponavljaju. Ovo je posebno važno u industrijama poput medicine za koje se očekuje da rade 24 sata dnevno. ChatGPT, *chatbot* koji koristi GPT-3 jezični model koji je razvio OpenAI, vješt je u oponašanju ljudske svestranosti u razgovoru pri odgovaranju na pitanja. ChatGPT može se definirati kao novu pametniju iteraciju tražilice, onu koja će ukloniti beskrajne poveznice koje od korisnika zahtijevaju da otvori više kartica u pregledniku i pretraži informacije kako bi pronašao odgovor. Bilo da se radi konkretno o ChatGPT-u ili nekom drugom *chatbotu* koji pokreće umjetna inteligencija, neizbježno je da će napredna umjetna inteligencija uskoro biti implementirana u korisničke sustave i stranice koje su usmjerene na preporuku putovanja i pretraživanje hotela. Ovaj će trend zasigurno biti zastupljen u ugostiteljskoj industriji u budućnosti.

- **Obnovljiva energija**

Aktualan trend zaštitni znak u ugostiteljstvu u posljednjih nekoliko godina je svakako održivost. Održivost ponovno zauzima mjesto važnog segmenta u turizmu i ugostiteljstvu, kako za turiste, tako i za pružatelje usluga, ali s fokusom na obnovljivu energiju. Posljednjih godina ugostiteljski objekti poduzimaju sitne korake dajući prioritet uklanjanju jednokratne plastike, eliminirajući nepotrebnu potrošnju papira zahvaljujući online računima za prijavu i smanjujući bacanje hrane. Tehnologija počinje preuzimati veliku ulogu u održivosti omogućujući hotelima praćenje i smanjenje potrošnje energije i vode. Primjerice, kulturni londonski hotel Claridges u svoje je kuhinje ugradio ventilacijski i odvodni sustav koji je smanjio troškove energije za 30%. Inteligentni sustav, koji isporučuje tvrtka Quintex, smanjuje svoju snagu ili se isključuje ovisno o uvjetima u kuhinji i uštedio je hotelu 10.000 funti (13.200 USD) godišnje uz povrat početne investicije nakon manje od dvije godine. Tvrtka EnergyLink definira 5 obnovljivih izvora energije pogodnih za hotele: sunce, vjetar, kombinirano grijanje i struja, geotermalna goriva i biogoriva. Problem je u tome što su za implementaciju mnogih od ovih rješenja potrebna znatna sredstva, a često i prostor. Međutim, ugostiteljska poduzeća shvaćaju da, ne samo da se na taj način može očuvati okoliš, već da je bitna i ušteda energije s obzirom na nestabilno

energetsko tržište s kojim se susreću. Stoga, 2023. godina slovi kao godina inovativnih obnovljivih izvora energije.

- **Virtualna i proširena stvarnost (VR & AR)**

S obzirom na sve češće tehnološke potrebe gostiju te naginjanje istih ka vizualno privlačnom sadržaju, tvrtke u ugostiteljskoj industriji trebale bi nastojati iskoristiti značajke kao što su virtualne ture, dočaravajući digitalno okruženje u kojem se potrošači mogu zamisliti. Video zapisi koji pružaju pogled od 360 stupnjeva na restoranski ambijent, terase kafića okružene zelenilom ili na primjer hotelske lokacije uz plažu samo su prvi korak ka tome da se ugostiteljski objekt istakne ili diferencira od ostalih. Kao i uvijek, pojednostavljen pristup uslugama virtualne stvarnosti ključan je za doseganje što šire publike pa bi se korištenje iste trebalo omogućiti na raznim uređajima i bez korištenja dodatnih pomagala kao što su VR naočale. Kada stignu u ugostiteljski objekt, gosti bi trebali moći izvući svoj pametni telefon i jednostavno ga usmjeriti na objekte iz stvarnog svijeta kako bi dobili dodatne informacije. S druge strane, proširena stvarnost koristi grafičke efekte za poboljšanje stvarnog, odnosno postojećeg okruženja. Nakon što preuzmu odgovarajuću aplikaciju, gosti mogu koristiti ovaj alat za pristup radnom vremenu restorana, recenzijama, interaktivnim kartama s turističkim informacijama ili za stvaranje korisnički generiranog sadržaja.

- **„Tražitelji“ popusta**

Sve je veći broj gostiju koji traže popuste zbog povećanih troškova života s kojima se mnoge zemlje suočavaju zbog globalnih ratnih sukoba, povećanih cijena energenata i rekordno visokih stopa inflacije. Wulfric Light-Wilkinson, generalni direktor međunarodne tvrtke Wunderkind, softverske tvrtke za bihevioralni marketing, rekao je: „Potrošači su puno osjetljiviji na cijene. U konačnici, uvijek će tražiti vrijednost za određenu cijenu, ali stalna kriza troškova života svakako je naglasila segment cijene. To znači da su potrošači trenutno u fazi traženja popusta“. Može se uočiti kompleksnost i slojevitost trendova u turizmu i ugostiteljstvu zbog kontinuiranih promjena preferencija gostiju te sve veći naglasak na digitalizaciju usluga i unaprjeđenje tehnologija. Većina trendova proizašla je iz COVID-19 krize, koja je personalizaciju i jednostavnost pružanja i korištenja usluga digla na višu

razinu, a iste su se nastavljale unaprjeđivati. Također, povećala se opreznost gostiju u kontekstu sigurnosti, cijena proizvoda i usluga, ali i troškova putovanja.

2.2. Novi koncepti u motivima turističkih kretanja

Jedan od zanimljivijih ključnih trendova za koje se već vidjelo da utječu na upravljanje prihodima u hotelskoj industriji, ali i onaj koji će se nastaviti u godinama koje dolaze jest promjena u segmentaciji gostiju.

Prošlo je mnogo vremena otkako je glavno pitanje bilo putuju li gosti u poslovne svrhe ili radi zadovoljstva, zabave te novih iskustava. Hotelijeri sada odvajaju skupine kupaca u puno više kategorija i kreiraju svoju ponudu prema željenoj potrebi kupaca. Primjerice, sve se više hotela za kućne ljubimce otvara kao odgovor na potrebe gostiju, a ponuda hotela te vrste vjerojatno će postati raširenija.

Još jedan pokretač inovacija u industriji pod utjecajem pandemije, zahvaljujući tehnologiji koja stoji iza rada na daljinu koja postaje sve uobičajenija, je rastući životni stil digitalnih nomada. Objekti čiji su poslovni prostori uređeni u starijem stilu renoviraju se i prilagođavaju kako bi postali *co-working* prostori za goste hotela. Oni pružaju osnovnu komunikacijsku i IT infrastrukturu, ali također gostima daju priliku za umrežavanje, uklanjajući osjećaj izolacije koji su mnogi ljudi iskusili u vremenu COVID-19 pandemije.

Catering za specifične potrebe gostiju već je potaknuo neke veće hotelske lance na diverzifikaciju ponude prema takvim zahtjevima, a taj će se trend nastaviti i u budućnosti. Ovdje se ne govori samo o pojedinačnim hotelskim objektima, već većim multinacionalnim hotelskim lancima koji stvaraju čitave pod-brendove.¹⁹

¹⁹ Les Roches: Hotel trends to watch in 2023 and beyond, <https://lesroches.edu/blog/hotel-trends-2023/>

Također, gosti preferiraju urbani turizam i putovanja s članovima obitelji te su odgovorniji i solidarniji. Pet dimenzija motiva i preferencija gostiju nastalo je tijekom COVID-19 krize:²⁰

- „*smart care*“
- **strategija cijena**
- **sigurnost**
- **udobnost**
- **socijalno distanciranje.**

Zbog privremenih izolacija tijekom COVID-19 pandemije ugroženo je mentalno zdravlje gostiju. Isto tako, turistička „fobija“ generirala je nove oblike ponašanja turista, što je natjeralo destinacije da redizajniraju promotivne strategije.

Prema Eriku Cohenu, gosti se mogu kategorizirati u četiri različite skupine ovisno o njihovim individualnim preferencijama prema novitetima ili upoznatosti destinacije u koju putuju:²¹

- **Organizirani masovni turisti:** tipovi turista koji kupe unaprijed isplanirani turistički paket od povjerljive turističke agencije te prati isključivo prijedloge i pravila turističkog vodiča te se kreće u grupi. To su turisti koji su već upoznati s destinacijom i drže se pravila, sa minimalnom željom za novitetima i „iskakanjem iz tračnica“.
- **Samostalni masovni turisti:** ovo su tipovi turista koji kupe turistički paket, ali aranžman nije u potpunosti planiran i organiziran te turist, osim što nije vezan uz grupu s kojom putuje, ima i određenu razinu slobode i kontrole nad svojim boravkom. Međutim, većina aranžmana i dalje je izrađena po pravilima agencije te se itinerar ne razlikuje puno od plana vodiča. Nivo „familiarnosti“ je još uvijek dominantan kod ovog tipa turista, ali postoji veća želja za istraživanjem noviteta izvan aranžmana agencije.

²⁰ Orden-Mejía i drugi, Post-COVID-19 Tourists' Preferences, Attitudes and Travel Expectations: A Study in Guayaquil, str. 14.

²¹ Ayu Kusumaningru, Dewi i Sandi Wachyuni, Suci: The shifting trends in travelling after the covid-19 pandemic, str. 32.-33.

- **Istraživači:** ovaj tip turista sam izrađuje plan svog putovanja koji je drugačiji od planova putovanja agencija, ali još uvijek mu je pozornost skrenuta na udoban i siguran smještaj, prijevoz i druge turističke usluge. Pokušavajući se spojiti s novom okolinom i turističkom destinacijom, turist i dalje zadržava neke od svojih navika i rutina iz svakodnevnice tijekom putovanja.
- **„Drifteri“:** ovaj tip turista razlikuje se od ostalih tipova koji žele jedinstveno putovanje i svakako će birati destinacije koje im se možda na prvu ne sviđaju, pokušat će se spojiti s okolinom bez obzira na rizike i nepoznanice te će boraviti u destinaciji imitirajući ljude koji u toj destinaciji žive. Ovi turisti prije svega žele novitete i bijeg od svakodnevnice, a njihov nivo „familijarnosti“ vrlo je nizak.

Motivi gostiju mijenjali su se zadnjih nekoliko desetljeća, ponajviše posljednjih 10 godina, ali posebne promjene dogodile su se upravo tijekom i nakon COVID-19 krize. Naglasak se stavlja na zdravlje, sigurnost, cijene proizvoda i usluga te udobnost. Tehnologija je uvelike pomogla u ostvarivanju ovih motiva jer je omogućila uređajima i umjetnim inteligencijama da zamijene ljudski faktor u pružanju usluga, smanjujući time napućenost prostora i objekata te održavajući socijalnu distancu i mir za goste koji imaju takve preferencije, a opet čuvajući jedinstvenost i kvalitetu određenog ugostiteljskog objekta bez obzira na uklanjanje ljudskog faktora u određenim kategorijama usluga.

2.3. Primjena tehnologije u turizmu

Očito je da je COVID-19 pandemija prouzročila usvajanje novih tehnologija od strane ljudi više nego ikad, a razlog tome je siguran i zdrav nastavak njihovih života. Tehnologija je u pandemiji imala ključnu ulogu kao element takozvanog „novog normalnog“. Primjerice, korišteni su roboti za čišćenje kako se ljudi ne bi direktno izlagali opasnosti od zaraze, a također su korišteni i za dostavu hrane i lijekova. S obzirom da tehnologija ima potencijal zamijeniti ljudski rad, pandemija svakako mijenja i strukturu određenih industrija. Kako bi se spriječilo širenje zaraze, mnogi su zaposlenici iz različitih industrija počeli raditi od kuće

koristeći informacijsku tehnologiju. Turistička poduzeća počela su dobivati benefite korištenjem tehnologije, a istovremeno su smanjili zdravstvene rizike putnika. Roboti za čišćenje, tehnologije ultraljubičastog svjetla ili dostavljački dronovi, neke su od tehnologija koje su se već počele primjenjivati u naprednijim turističkim ili ugostiteljskim poduzećima.

Neke od tehnologija koje koriste turistička poduzeća su:

- **Analogna** tehnologija – npr. kuhinjska oprema
- **Informacijska** tehnologija – web stranice, *chatbotovi*, mobilne aplikacije, rezervacijski sustavi, samoposlužni kiosci, društveni mediji
- **Napredna** tehnologija – roboti, dronovi, umjetna inteligencija, virtualna i proširena stvarnost, „*Internet of things*“, itd.

Tehnologija ima stratešku ulogu u turističkom i ugostiteljskom sektoru jer dopušta poduzećima da stvore i zadrže održivu konkurentsku prednost poboljšavajući poslovne procese u odjelima organizacije – marketing, ljudski resursi, financije itd.

Iz marketinške perspektive, tehnologije donose benefite u razvijanju marketinških komunikacija i strategija distribucije. Iz perspektive poslovnih operacija, tehnologije omogućuju poduzećima povećanje produktivnosti i efektivnosti, ali i mogućnost da u kraćem vremenu privuku više putnika sa određenim brojem zaposlenika. Iz perspektive ljudskih resursa, tehnologija unaprjeđuje produktivnost zaposlenika i organizacije, a automatizirana tehnologija može do jedne mjere čak i zamijeniti ljude. Iz financijske perspektive, digitalna tehnologija je ključna u upravljanju prihodima turističkih i ugostiteljskih poduzeća. Nadalje, umjetna inteligencija, roboti ili samoposlužni kiosci imaju potencijal poboljšati financijske performanse poduzeća tako što smanjuju troškove na operativnoj razini. Iz perspektive informacijskog menadžmenta, informacijska tehnologija dopušta turističkim i ugostiteljskim poduzećima da razvijaju i pohranjuju velike količine podataka o svojim korisnicima, zaposlenicima, konkurentskim poduzećima, operacijama, financijskim parametrima te parametrima makrookruženja, a to istovremeno pomaže menadžerima u procesu donošenja važnih poslovnih odluka. Iz perspektive korisnika i turista, digitalna tehnologija olakšava planiranje putovanja, prijevoz u destinaciju, komunikaciju sa raznim pružateljima usluga,

korištenje raznih usluga prilikom putovanja, plaćanje usluga te dijeljenje iskustava na društvenim medijima.²²

U sljedećoj tablici bit će prikazane pozitivne promjene u poslovnim procesima turističkih poduzeća nastale kao posljedica upotrebe informacijske i komunikacijske tehnologije. Istraživanje je provedeno u suradnji s turističkim poduzećima iz svih regija Hrvatske, njih ukupno 103, od čega su ¾ mala poduzeća, a ostatak su srednja i velika turistička poduzeća.²³

Tablica 2. Pozitivne promjene nastale korištenjem informacijske i komunikacijske tehnologije

Promjene	Broj poduzeća	Broj poduzeća (%)
Povećanje brzine usluge	98	95,15%
Povećanje kvalitete usluge	98	95,15%
Povećanje zadovoljstva gostiju	95	92,23%
Jačanje kvalitete ponude	80	77,67%
Razvoj novih proizvoda	79	76,70%
Povećanje poslovnih prihoda	75	72,82%
Smanjenje poslovnih troškova	73	70,87%
Bolja prilagodba zahtjevima gostiju	72	69,90%
Porast broja gostiju	65	63,11%
Jačanje brenda poduzeća	60	58,25%
Razvoj novih poslovnih modela	55	53,40%
Proboj na nova tržišta	53	51,46%
Ukupan broj ispitanih poduzeća	103	100,00%

Izvor: izrada autora prema: Koraca, Daglas; Mendica, Albert: Informacijske i komunikacijske tehnologije u funkciji turističkog razvoja, Zbornik Istarskog veleučilišta Vol 1. (2022.) No. 1, str. 44.

²² Seyitoğlu i Ivanov, The "New Normal" in the (Post-)Viral Tourism: The Role of Technology, str. 152.-153.

²³ Koraca, Daglas i Albert Mendica, Informacijske i komunikacijske tehnologije u funkciji turističkog razvoja, str. 44.

Iz prethodne tablice vidljivo je da je informacijska i komunikacijska tehnologija najveći utjecaj na turistička poduzeća imala u kontekstu povećanja brzine i kvalitete usluge te zadovoljstva gostiju. Svaka pozitivna promjena zastupljena je u više od polovice ispitanih poduzeća, što ukazuje na značajan utjecaj informacijske i komunikacijske tehnologije na poslovanje turističkih poduzeća, a iz nekih promjena i njihove zastupljenosti može se zaključiti da osim što mijenjaju poslovanje poduzeća, na neki način oblikuju i razvijaju destinaciju.

U kontekstu tehnoloških inovacija u hotelijerstvu u Hrvatskoj, glavno poduzeće, čija je zadaća pružiti hotelijerima kvalitetne online i ICT inovacije i usluge, jest Megabooker. Megabooker je hrvatska tvrtka proizašla iz iskustva i poslovanja turističke agencije Airday, a cilj joj je pomoći u posredovanju i oglašavanju smještaja većeg broja online portala. Sjedište je u Opatiji, a posrednici tvrtke smješteni su diljem Hrvatske i u susjednim zemljama.²⁴ Megabooker, osnovan 2014. godine, ističe važnost oblikovanja koncepta turističkih usluga te njihov digitalni obuhvat u okviru softverskih rješenja kako bi se održala interakcija pružatelja usluga i korisnika, to jest turista. Neki od tehnoloških trendova i inovacija koje ističe su:²⁵

- **Beskontaktna plaćanja** – Beskontaktna plaćanja omogućuju brzu, jednostavnu, kontroliranu i sigurnu transakciju, ali i optimalnu higijensku soluciju u kontekstu COVID-19 pandemije i ograničenog ljudskog kontakta u to vrijeme. Zbog navedene sigurnosti i brzine transakcije, beskontaktno plaćanje također može povećati zadovoljstvo gosta. Iako je takva vrsta plaćanja već dugo godina u uporabi kroz banke i institucije za kartično poslovanje, pojava Google i Apple Pay-a donijela je jednu novu razinu tehnologije i svježine. Nije potrebna kreditna kartica kako bi se obavila transakcija, već se to obavlja pomoću specifičnih kodova. Također, beskontaktna plaćanja smanjila su gužve i omogućila brze prijave i odjave iz hotela.
- **Internet of Things** – komunikacija između dva ili više uređaja putem internetske tehnologije. Uređaji sadrže mikroprocesore i digitalnu povezanost jer su povezani na

²⁴ Floričić, Tamara: *Suvremeno hotelijerstvo – izazovi nove konkurentnosti*, str. 393.

²⁵ *Ibid.*, str. 389.-391.

Internet. Pomoću tih uređaja mogu se kontrolirati sustavi grijanja, hlađenja i ostale inačice pametnih soba i prostorija. Također, pomoću njega i putem aplikacije za pametni telefon, gosti mogu zatražiti rezervaciju aktivnosti kao što su restoranske usluge, spa, poslugu u sobu ili pranje rublja.

- **Pametno prepoznavanje** – Najbolji primjer ove inovacije su automatska vrata na graničnom prijelazu koja čitaju podatke s putničke osobne isprave i poravnavaju ih s licima putnika pomoću kamere i tehnologije prepoznavanja lica. Ovo je vrlo značajna turistička inovacija, a uz nju se ističe i prepoznavanje glasova za npr. kontrolu pametne hotelske sobe. Također se ističe i biometrija, koja je podigla razinu provjere autentičnosti koja se primjenjuje u hotelima za otključavanje soba. Budućnost nalaže da će se ova tehnologija češće primjenjivati te omogućiti potpuni proces kupnje.
- **Glasovno pretraživanje i kontrola** – Sve se više turista okreće ovoj tehnologiji na konto porasta popularnosti aplikacija kao što su Siri, Google Asistent ili Bixby. Hotelske sobe mogu ponuditi pametne zvučnike ili druge uređaje kompatibilne s glasovnim upravljanjem kako bi se lakše uključili ili isključili uređaji ili promijenile postavke u pametnim sobama. Veliki postotak turista pretražuje hotele, barove i restorane pomoću glasovnog pretraživanja. Potrebno je osigurati glasovno pretraživanje na *booking* i web stranicama, kako bi se olakšalo pretraživanje, a u konačnici i rezervacija putovanja ili hotelskog objekta. Najpoznatiji uređaj i sustav s glasovnom kontrolom je *Alexa for Hospitality*. Gost svojim glasom može pomoću njega upravljati sa svime što se nalazi u sobi, što uključuje temperaturu sobe, sobnu rasvjetu, alarm, ali i druge usluge kao što su narudžba hrane, obavljanje telefonskog poziva, usluga buđenja, komunikacija s hotelskim domaćinstvom i slično.
- **Personalizacija** – oglasi na društvenim mrežama, odnosno oni koji se odnose na pretraživane ili kupljene stvari. Personalizacija je prisutna u svakom aspektu turističkog iskustva. Očekivanja današnjih potrošača su iskustva koja se slažu s njihovim željama, od mjesta njihovog boravka do smještaja i aktivnosti koje će provoditi. Što je to iskustvo sličnije njihovim željama, to je veća šansa njihovog povratka i upotrebljavanja te iste usluge. Društvene mreže vrlo su korisne za hotelska poduzeća jer se pomoću njih može stvoriti personalizirana interakcija s gostima i potrošačima, a to može dovesti do izravnih internetskih rezervacija.

- **Mobilni *check in i check out*** – oblikuje prvi dojam prije samog dolaska u hotel, a prvi dojam ima veliki utjecaj na to kako će se gosti osjećati tijekom i poslije boravka. Gosti imaju bolju fleksibilnost u kontekstu prijave, a pritom je ukinuta potreba interakcije licem u lice sa osobljem. Atraktivan trend za vrijeme pandemije.
- **Roboti, *chatboti*, automatizacija** – Ovaj trend ima za cilj ubrzati i poboljšati iskustvo gostiju, a jeftinije ga je implementirati u kontekstu financija. Hotelski roboti koriste se za prijavu i odjavu, dostave u sobu, čišćenje, nošenje prtljage, konobarenje i tako dalje. Negativna strana robota je nemogućnost nadomještanja ljudskosti koja proizlazi i dijaloga i interakcije između osoba. Najpoznatiji primjer robota u hotelijerstvu je Connie, vratarica hotelskog lanca Hilton. Što se tiče *chatbotova*, svrha im je vršiti komunikaciju s gostima putem poruka. U trenutku nedostupnosti operatera podrške, *chatbot* može odgovarati na upite i davati korisne informacije. *Chatbotovi* su uzrokovali porast izravnih rezervacija, komunikaciju na više jezika, bolji doživljaj gosta, manje opterećenje zaposlenih, promocijske učinke te bolje praćenje zadovoljstva gostiju.
- **Umjetna inteligencija** – sve važnija stavka u turističkoj industriji, a pomaže u personalizaciji traženja i rezerviranja putovanja. Od korisničke podrške pa do sigurnosti, umjetna inteligencija pronašla je primjenu u svakom aspektu turističkih i ugostiteljskih poduzeća. Također, sve je cjenjenija u pogledu pametnih hotelskih soba i prepoznavanja potreba gostiju. Značajna financijska sredstva mogu se uštediti korištenjem umjetne inteligencije jer se eliminira ljudska pogreška, a istovremeno pruža vrhunska usluga.
- **Proširena i virtualna stvarnost** – Proširena stvarnost značajna je inovacija za ugostiteljstvo jer poboljšava percepciju fizičkog okruženja te pruža informacije gostima na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Ova tehnologija preklapa se s računalnom ilustracijom korisničkog pogleda na stvarno okruženje te integrira digitalne podatke u korisnikovo okruženje u stvarnom vremenu. S druge strane, virtualna stvarnost stvara umjetno okruženje te omogućava diferencijaciju u fazi kada je korisnik spreman izvršiti rezervaciju jer će mu pružiti jasniji osjećaj što može očekivati uživo. Na taj se način postiže prednost nad konkurencijom jer gosti dobivaju uvid u hotel i restoran prije same rezervacije boravka.

- **Kibernetička sigurnost** – Brendovi u hotelijerstvu suočavaju se sa cyber kriminalnom u formi lažnog predstavljanja u posljednjih nekoliko godina. Šalju se poruke iz nepoznatih izvora, iako se na prvu čini da je izvor poruke pouzdan. Treća strana pokušava primatelja nagovoriti na slanje osobnih podataka kao što su financijski podaci ili lozinke. Relativno nova prijetnja pod nazivom „DarkHotel“ uključuje korištenje *Wi-fi*-ja hotela kako bi se zavaralo hotelske goste, a posebno poslovnog karaktera. Napadači prenesu zlonamjerni softver na hotelski poslužitelj te uvjeravaju goste da je preuzimanje softvera sigurno. Iz tog razloga potrebno je poduzeti mjere zaštite i potaknuti hotelske goste na korištenje VPN-a (virtualne privatne mreže) ukoliko imaju namjeru raditi s povjerljivim poslovnim podacima.
- **Big Data** – izuzetno velik skup podataka koji mogu biti raznoliki i potjecati iz raznih izvora. U kontekstu hotelskog menadžmenta, takvi su podaci povezani s interakcijom i ponašanjem kupaca. Ovi podaci pomažu hotelskim poduzećima u analitici predviđanja i ponašanja, ali i u kreiranju marketinških strategija za svaki segment, a ovisno o njihovim željama i potrebama.

Tehnološki alati današnjice vrlo su povezani te pružaju informacije koje pomažu pri kreiranju imidža i boljem poslovanju. Automatizirana hotelska tehnologija i strojno učenje stavili su gosta u središte interesa i organizacije resursa prilikom formiranja kvalitetne i sigurne hotelske usluge. Međutim, paralelno se, uz razvitak interneta i tehnologije, razvijaju i negativne aktivnosti povezane sa osobnim podacima i financijskim transakcijama. Država, društva za zaštitu potrošača i hotelska poduzeća ulažu sredstva i napore u zaštitu potrošača kako se njihovi podaci ne bi zlorabili te kako bi se osigurala GDPR zaštita. Postoje standardi na globalnoj razini i udruge zaštite potrošača za izdavanje certifikata za koje je potrebno ispuniti neke uvjete. Takvi standardi imaju garanciju sigurnosti web stranice na koju korisnici unose osobne podatke, primjerice s kreditnih kartica.

Zaključno, gost koji odluči rezervirati svoj boravak putem određenog hotelskog poduzeća, već u isto ima povjerenja, a uz navedene globalne standarde, gost ima još veću garanciju sigurnosti svojih osobnih podataka. Gosti se s vremenom privikavaju na

„nevidljivi internet“ i počinju taj pojam razumjeti, a hotelskim poduzećima to uvelike olakšava poslovanje.²⁶

Zaključno, vidljivo je kako je COVID-19 pandemija značajno utjecala na turistička kretanja, tehnološke trendove i preferencije gostiju. Zbog novonastale situacije gosti su bili fokusirani na kvalitetu provedenog vremena u destinaciji, oslanjali su se na nešto niže cijene te su uz sigurnost i udobnost sve više prakticirali boravak na otvorenom. Društveni mediji i informacijske tehnologije bili su u fokusu od strane turističkih poduzeća s obzirom na njihove benefite, a personalizirane ponude i paketi sve su se više cijenili i stekli popularnost. Bez obzira na negativne posljedice koje je pandemija uzrokovala u turističkom i ugostiteljskom sektoru, gosti obično brzo zaborave krize zbog novog kvalitetnijeg iskustva kojeg su doživjeli.

²⁶ Ibid., 392.

3. ANALIZA POSLOVANJA LUKSUZNIH HOTELA ZA VRIJEME COVID-19 PANDEMIJE

Provedeno istraživanje ima za cilj utvrditi u kojoj je mjeri COVID-19 pandemija utjecala na poslovanje luksuznih hotela u Hrvatskoj, u kojim segmentima te kako su menadžeri održavali ravnotežu između poslovnih izazova poduzeća, proizašlih iz novonastale zdravstvene, poslovne i sociološke krize i zaposlenika koji čine ključnu ulogu u luksuznom hotelijerstvu pri isporuci visokokvalitetne usluge gostima specifičnih zahtjeva.

3.1. Metodologija istraživanja

Kako bi se provelo što kvalitetnije istraživanje, poslani su e-mailovi sa strukturiranim anketnim upitnikom na 52 e-mail adrese hotela s pet zvjezdica koji su kategorizirani kao luksuzni, na temelju popisa Ministarstva turizma i sporta. Od ukupnog broja e-mail adresa na koje je poslan anketni upitnik, 18 ispitanika odgovorilo je na sva pitanja u upitniku. Ovo se istraživanje odnosi na uzorak od 18 ispitanika koji je namjeran, a čine ga hoteli s pet zvjezdica kategorizirani kao luksuzni hotelski objekti. Navedeni luksuzni hoteli rasprostranjeni su od južne Dalmacije do Istre, a jedan se nalazi u Gradu Zagrebu. Istraživanje je provedeno u svibnju 2023. godine na području Republike Hrvatske, a podaci su prikupljeni iz primarnih izvora metodom ispitivanja te su isti relevantni i vjerodostojni.

U svrhu izrade vlastitog istraživanja, kao primjeri su korištena prethodna istraživanja iz područja luksuznog hotelijerstva za vrijeme COVID-19 pandemije koja vrlo precizno pojašnjavaju utjecaj COVID-19 pandemije na poslovanje luksuznih hotelskih brendova i njihovih objekata, izazove i krize s kojima su se susreli menadžeri i zaposlenici te načini na koje su menadžeri luksuznih hotela osigurali sigurnost i zadovoljstvo gostiju, ali i vlastitih zaposlenika.

Već spomenuta prethodna istraživanja su:

- Huq & Minar, *COVID-19: The Way Luxury Hotels Deal With The Pandemic*, 2021.
- Giousmpasoglou & Brook: *Strategic Team Alignment: The Luxury Hotel Managers Perspective During the COVID-19 Pandemic*, 2021.
- Giousmpasoglou, Marinakou i Zopiatis: *The General Manager's Role in Luxury Hotels, During The COVID-19 Pandemic: Evidence From 45 Countries*, 2021.

U ovoj se kombinaciji kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja, za dobivanje relevantnih odgovora, koristio strukturirani anketni upitnik koji sadrži 23 pitanja. Pitanja u anketnom upitniku u potpunosti su prilagođena ispitanicima, njihovoj funkciji koju obnašaju, kontekstu istraživanja te vremenu relevantnom za dobivanje što preciznijih zaključaka. Gotovo svi ispitanici obnašaju funkciju menadžera srednje ili više razine. Može se reći da je ovo istraživanje provedeno kvalitativnom i kvantitativnom metodom; kvalitativnom jer se određena pitanja odnose na psihološki i sociološki aspekt zaposlenika i menadžera te odgovore na ista nije moguće kvantitativno iskazati (ponašanje i odluke zaposlenika i menadžera, psihološki utjecaj pandemije na određene odjele, itd.), a kvantitativnom jer se određeni mjerljivi parametri, kao što su postotci pada prihoda i popunjenosti kapaciteta hotela, mogu kvantitativno iskazati te uspoređivati. Vremenski okvir istraživanja obuhvaća jednu poslovnu godinu unutar kliznog razdoblja od veljače 2020. godine do veljače 2022. godine.

3.2. Rezultati istraživanja

S obzirom na činjenicu da se globalne, zdravstvene i ekonomske krize kao što je COVID-19 pandemija ne događaju učestalo, ali je za iste potrebno biti pripremljen adekvatnim sredstvima, modelima i pravilima poslovanja, rezultati ovog istraživanja bit će korisni menadžerima i stručnjacima u području luksuznog hotelijerstva, ali i samog hotelijerstva kao šireg pojma, kako bi u nepredviđenim situacijama imali relevantne informacije pomoću kojih mogu donijeti strateške odluke.

Tablica 3. Sociodemografske karakteristike ispitanika

Vrsta	Broj ispitanika	%
Spol ispitanika	18	100,00%
M	8	44,44%
Ž	10	55,56%
Dobna kategorija ispitanika	18	100,00%
18-24	0	0,00%
25-34	4	22,22%
35-44	7	38,88%
45-54	5	27,78%
55-64	1	5,56%
64 i više	1	5,56%
Stručna sprema ispitanika	18	100,00%
SSS	2	11,11%
VŠS (bacc./prvostupnik)	3	16,67%
VSS (mag./spec.)	12	66,67%
Doktor znanosti (dr. sc.)	1	5,56%
Menadžerska funkcija	18	100,00%
Niža razina	1	5,56%
Srednja razina	8	44,44%
Viša razina	9	50,00%
Vrijeme obnašanja funkcije	18	100,00%
Manje od jedne godine	0	0,00%
1-5 godina	4	22,22%
6-10 godina	9	50,00%
11-20 godina	2	11,11%
21 godina ili više	3	16,67%
Kategorija hotela ispitanika	18	100,00%
Mali hoteli (do 50 soba)	3	16,67%
Srednji hoteli (51-200 soba)	4	22,22%
Veliki hoteli (više od 200)	11	61,11%

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

Od ukupno **18 ispitanika**, anketni upitnik ispunilo je **10 žena**, odnosno 55,6%, te **8 muškaraca**, odnosno 44,4%.

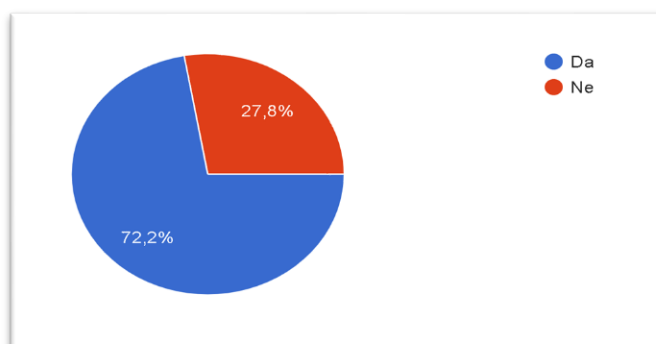
Gotovo **90% ispitanika** nalazi se u dobnoj kategoriji **od 25 do 54 godine**. Više od trećine ukupnog broja ispitanika nalazi se u dobnoj kategoriji od 35 do 44 godine, 22,2% ispitanika od 25 do 34 godine, 27,8% ispitanika u dobi od 45 do 54 godine, dok se po jedan ispitanik nalazi u kategorijama 55-64 te 65 i više godina.

Visoka stručna sprema obuhvaća **dvije trećine ispitanika**, njih 12, 16,7% ispitanika ima višu stručnu spremu, 11,1% srednju, a među ispitanicima se nalazi i jedan doktor znanosti.

Točno **polovica ispitanika** u hotelu obnaša funkciju **menadžera na višoj razini**, njih 44,4% obnaša funkciju menadžera srednje razine, dok samo jedan ispitanik obnaša funkciju menadžera niže razine.

Od 6 do 10 godina svoju menadžersku funkciju obnaša **50% ispitanika**, 22,2% ispitanika obnaša svoju funkciju od jedne do pet godina, 16,7% svoju funkciju obnaša 21 ili više godina, a 11,1% od 11 do 20 godina.

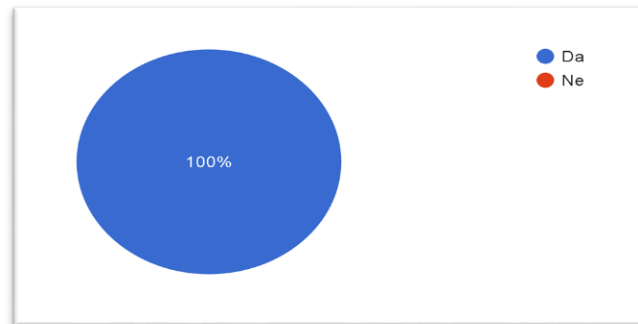
U **velikim hotelima**, sa više od 200 smještajnih jedinica, zaposlena je gotovo **trećina ispitanika (61,1%)**, u hotelima srednje veličine 22,2%, te u malim hotelima 16,7% ispitanika.



Grafikon 4. Planovi kriznog menadžmenta za nepredviđene situacije

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

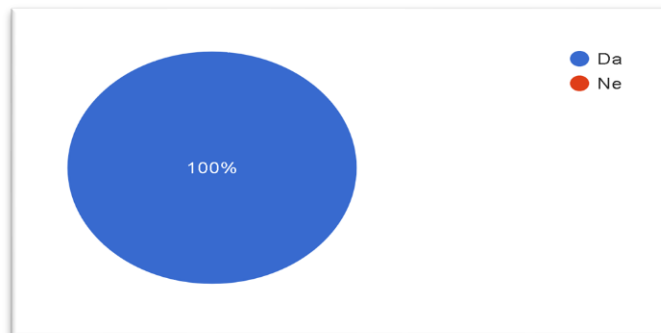
U kontekstu nepredviđenih situacija kao što su **pandemije virusa i bolesti**, **72,2% ispitanika** odgovorilo je kako je hotel u kojem su zaposleni **imao spremne planove kriznog menadžmenta**, dok 27,8% ispitanika tvrdi kako hotel u kojem su zaposleni iste nije imao.



Grafikon 5. Odgovor na pandemiju higijenskim protokolima i promjenama pravila u poslovanju hotela

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

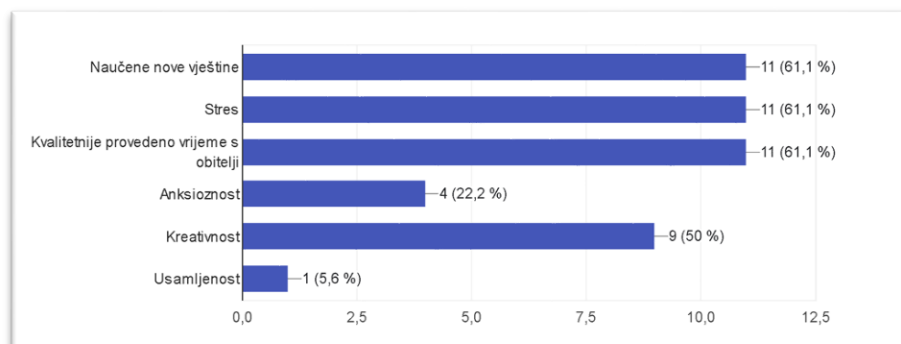
Po pitanju **trenutačnog odgovora na COVID-19 pandemiju**, **100% ispitanika** odgovorilo je kako je hotel u kojem obnašaju funkciju provodio **higijenske protokole i promjene određenih pravila** poslovanja u vidu zaposlenih i gostiju.



Grafikon 6. Elastičnost vodstva hotela prema zaposlenicima za vrijeme COVID-19 pandemije

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

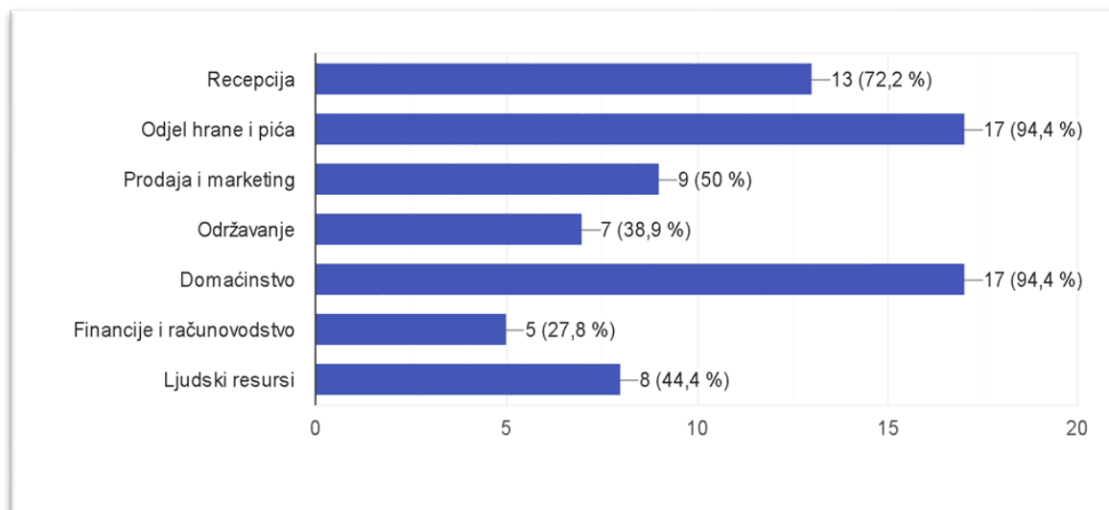
Također, kao i u prethodnom grafikonu, **svi ispitanici** odgovorili su kako je **vodstvo hotela** u kojem obnašaju funkciju postalo „**elastičnije**“ prema zaposlenicima u vidu motivacije i povremenih preuzimanja uloga podređenih tijekom pandemije.



Grafikon 7. Efekti koji su zahvatili menadžere i zaposlenike tijekom COVID-19 pandemije

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

Od navedenih efekata, najviše je ispitanika označilo da su tijekom pandemije naučene **nove vještine**, da je menadžere i zaposlenika zahvatio **stres**, ali i da su provodili **kvalitetnije vrijeme sa svojim obiteljima**. Svaki od ova 3 efekta označilo je 61% ispitanika. **Kreativnost** proizašlu iz COVID-19 pandemije je označilo **9 ispitanika, odnosno 50%**, **anksioznost 22%** ispitanika te **usamljenost samo 5,6%**, odnosno **jedan ispitanik**.

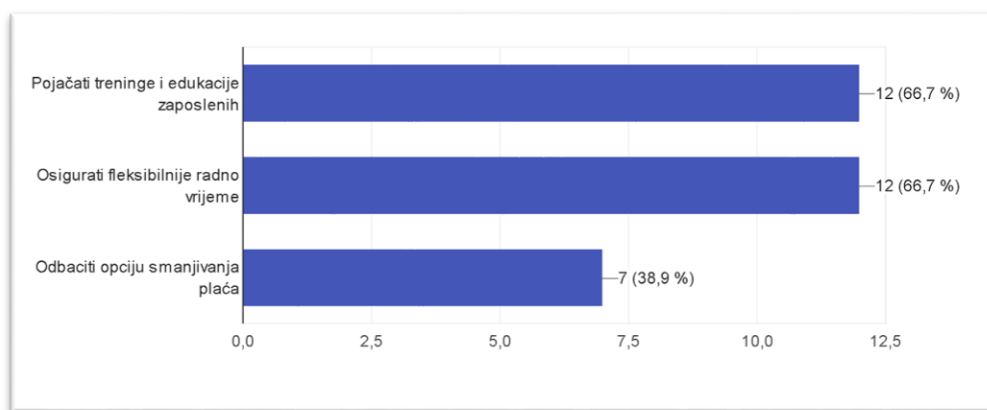


Grafikon 8. Odjeli hotela na koje je pandemija najviše utjecala

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

Na temelju prethodnog grafikona može se zaključiti kako je **COVID-19 pandemija** najviše utjecala na **odjel hrane i pića** te na **odjel domaćinstva**. Čak **94% ispitanika** oba je

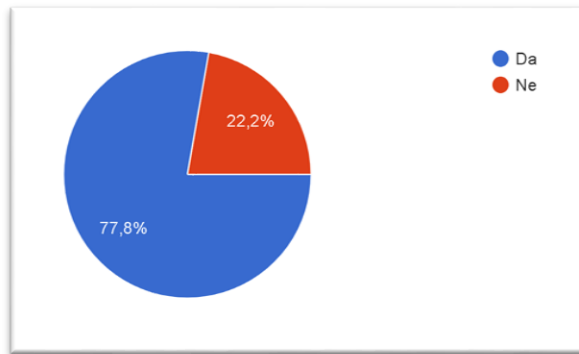
odjela označila kao one na koje je pandemija najviše utjecala, a to su upravo odjeli od iznimne važnosti za pružanje visokokvalitetne usluge te u direktnom dodiru sa gostima i prostorijama u kojima gosti borave. Ove odjele prati odjel **repcije** koji je označilo **72% ispitanika**, a zatim **prodaja i marketing, ljudski resursi**, održavanje te, iako na posljednjem mjestu, odjel računovodstva koje je označilo čak 27,8% ispitanika. Iz prethodno navedenog može se zaključiti da su **promjene u poslovanju uzrokovane COVID-19 pandemijom značajno utjecale na sve odjele hotela.**



Grafikon 9. Odluke vodstva hotela u svrhu zadržavanja zaposlenika tijekom pandemije

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

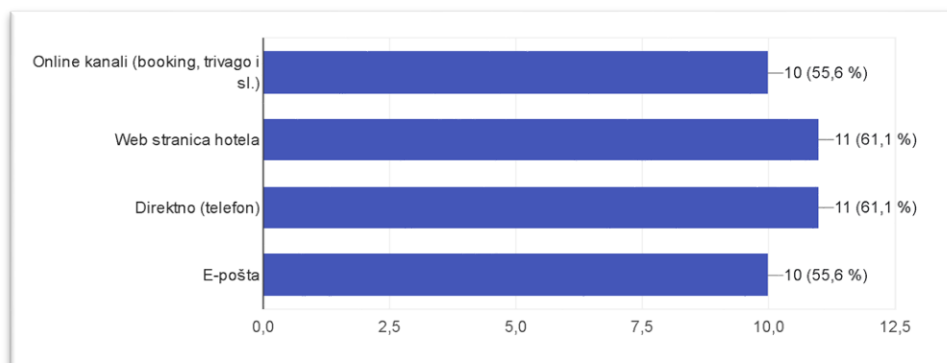
Na temelju prethodnog grafikona može se zaključiti kako se, od odluka vodstva u svrhu **zadržavanja zaposlenika**, ističu **pojačavanje treninga i edukacija** zaposlenih te **osiguravanje fleksibilnijeg radnog vremena** zaposlenicima. **Dvije trećine** ispitanika označilo je **obje odluke** kao odluke koje je vodstvo donijelo kako bi zadržalo zaposlene, dok je 39% ispitanika označilo kako je vodstvo odbacilo opciju smanjivanja plaća.



Grafikon 10. Učestali kontakt vodstva sa zaposlenicima tijekom lockdown-a

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

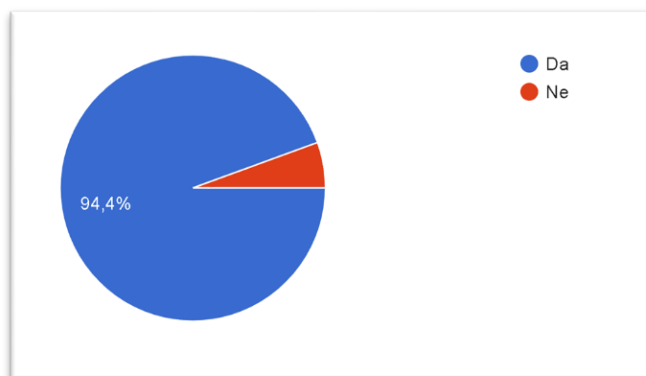
Na prethodnom grafikonu vidljivo je kako je gotovo **78% ispitanika** odgovorilo kako je **vodstvo hotela imalo učestali kontakt sa zaposlenicima** tijekom lockdown-a kako bi se očuvalo **mentalno zdravlje** istih te zadržao **timski duh**. S druge strane, 22% ispitanika tvrdi da to nije bio slučaj u hotelima u kojima obnašaju svoju funkciju.



Grafikon 11. Kanali rezervacije koji su se pojačano koristili tijekom pandemije

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

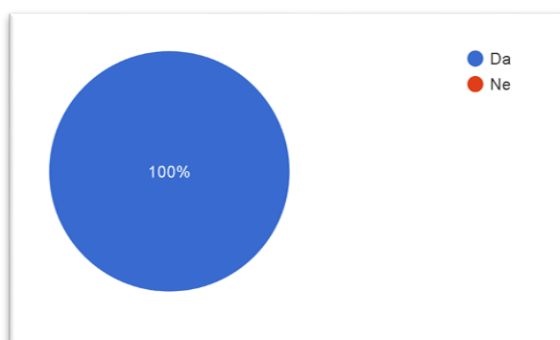
Na prethodnom grafikonu vidljivo je isticanje **web stranice hotela** te **telefonskog kontakta** kao **kanala rezervacije koji su se pojačano koristili**, a oba kanala označilo je **61% ispitanika**. Online kanali rezervacije te e-pošta koristili su se gotovo jednako pojačano, a oba kanala označilo je 55,6% ispitanika. Može se zaključiti kako su se **svi** u pitanju navedeni **kanali rezervacije pojačano koristili** tijekom COVID-19 pandemije.



Grafikon 12. Informiranje gostiju o sigurnosti boravka u hotelu tijekom online ili offline komunikacije

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

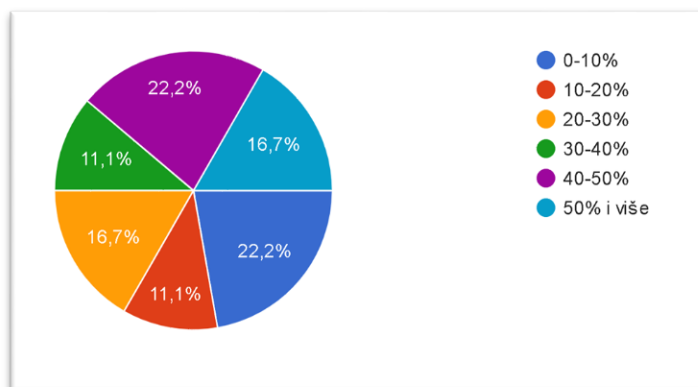
Vidljivo je kako je **17 ispitanika**, odnosno njih **94%** odgovorilo kako se u njihovom hotelu **goste informiralo o sigurnosti boravka** prilikom online ili offline komunikacije. Samo **jedan ispitanik dao je negativan odgovor** na pitanje.



Grafikon 13. Sigurnosni protokoli i mjere kojih se gosti trebaju pridržavati

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

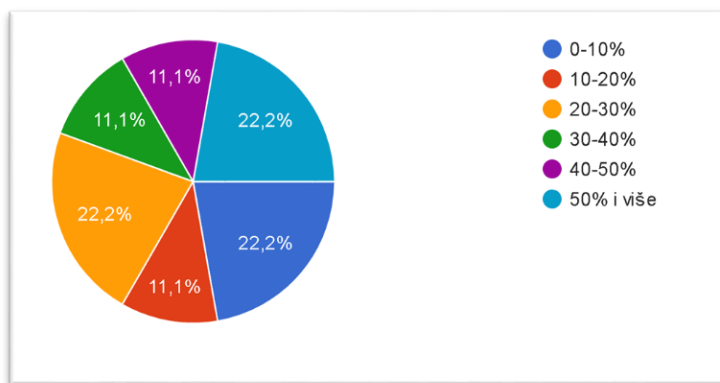
Svi ispitanici odgovorili su kako su **zdravstveni protokoli**, kojih se potrebno pridržavati prilikom boravka u hotelu, bili **prikazani na web stranicama hotela** u kojima su zaposleni.



Grafikon 14. Pad zauzetosti hotelskih smještajnih kapaciteta tijekom pandemije

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

Na prethodnom grafikonu vidljivo je kako se **više od trećine** odgovora ispitanika odnosi na **pad zauzetosti hotelskih kapaciteta tijekom pandemije od 40% na više** u odnosu na predpandemijsko razdoblje. S druge strane, pad kapaciteta od 0 do 10% označilo je 22% ispitanika, od 20 do 30% označilo je 16,7% ispitanika, dok je jednak broj ispitanika, njih 11%, označio kategorije pada zauzetosti kapaciteta 10-20% te 30-40%. Da se zaključiti kako **pad zauzetosti smještajnih kapaciteta bilježe svi hoteli** u kojima su zaposleni ispitanici.

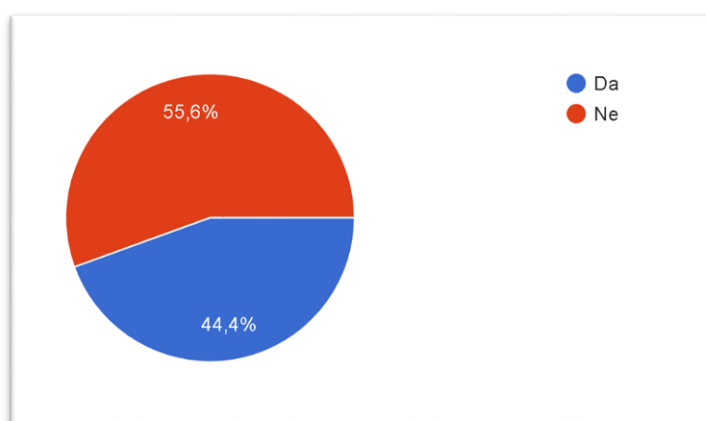


Grafikon 15. Pad ukupnih prihoda hotela tijekom pandemije

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

Iz prethodnog se grafikona može iščitati kako je **22,2% ispitanika** označilo kako je hotel u kojem su zaposleni tijekom pandemije zabilježio pad ukupnih prihoda **od 0 do 10%** u odnosu na predpandemijsko razdoblje. Njih **11% označilo je pad od 10 do 20%**, dok je pad

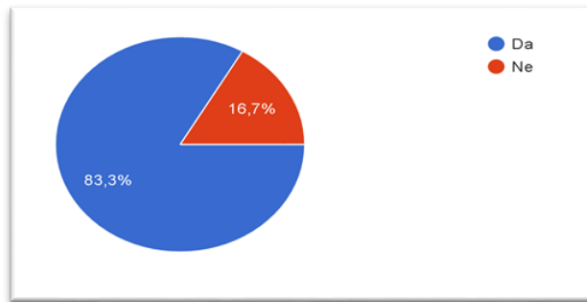
ukupnih prihoda **od 20 do 30%** označilo **22,2% ispitanika**. Pad ukupnih prihoda **od 30 do 40% bilježi 11,1%** hotela u kojima su ispitanici zaposleni, pad **od 40 do 50% bilježi također 11,1%** hotela, dok je nešto značajniji pad ukupnih prihoda **od 50% na više vidljiv u 22,2% hotela**. Može se zaključiti kako je **svaki od hotela** u kojima su ispitanici zaposleni bilježio **određeni pad prihoda tijekom pandemije**, u odnosu na razdoblje prije pandemije, a **njih 8, gotovo polovica od ukupnog broja hotela**, bilježi **pad ukupnih prihoda od 30% na više**.



Grafikon 16. Povećavanje cijena hotelskih proizvoda i usluga tijekom pandemije

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

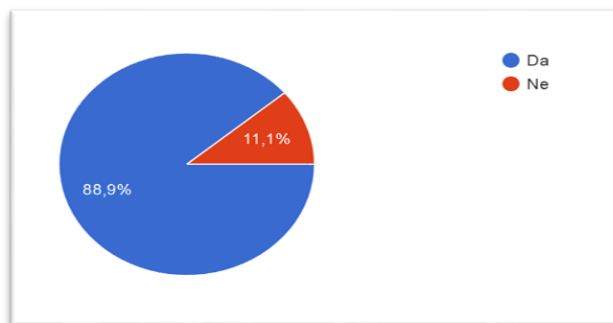
Vidljivo je kako je **55,6% od ukupnog broja ispitanika** odgovorilo kako se, u hotelima u kojima su zaposleni, **cijene hotelskih proizvoda i usluga nisu povećavale**, dok njih **44,4% tvrdi kako su se cijene hotelskih proizvoda i usluga povećavale** kako bi se lakše podnijela novonastala situacija.



Grafikon 17. Uvođenje tehnoloških inovacija tijekom ili zbog pandemije

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

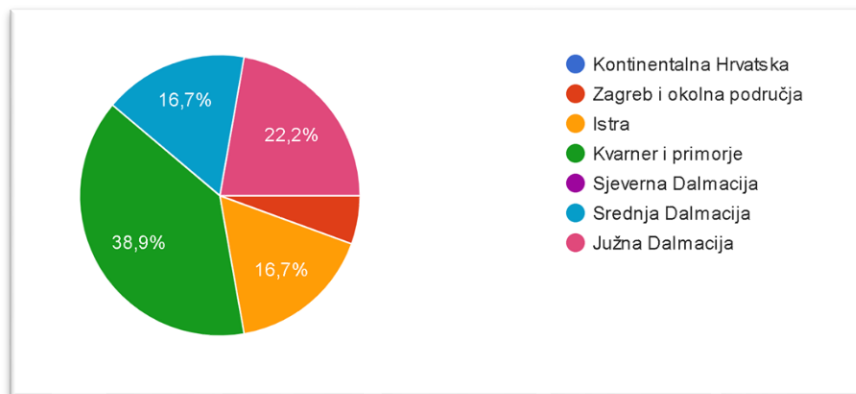
Na prethodnom grafikonu vidljivo je kako **83,3% ispitanika** tvrdi kako su se u hotelima u kojima su zaposleni, isključivo tijekom ili zbog COVID-19 pandemije, uvele određene **tehnološke inovacije**, dok njih **16,7% tvrdi kako nisu uvedene tehnološke inovacije**.



Grafikon 18. Novi protokoli kriznog menadžmenta izrađeni za vrijeme pandemije

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

Vidljivo je da je gotovo **89% ispitanika** odgovorilo kako su tijekom pandemije hoteli u kojima su zaposleni **izradili nove protokole kriznog menadžmenta za slučaj nepredviđenih situacija**. Dvoje ispitanika, odnosno **njih 11%**, odgovorilo je kako hoteli u kojima su zaposleni **nisu izradili nove protokole kriznog menadžmenta**.



Grafikon 19. Lokacija hotela ispitanika

Izvor: izrada autora prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

Vidljivo je kako **niti jedan ispitanik** nije zaposlen u hotelu na području **kontinentalne Hrvatske**, a tek **jedan na području grada Zagreba**. **Najviše ispitanika**, njih 7 (39%), vrši menadžersku funkciju u hotelima koji se nalaze u području **Kvarnera i primorja**. U luksuznim hotelima **na području južne Dalmacije** zaposlena su **4 ispitanika**, a **po 3 ispitanika** zaposlena su u hotelima na području **Istre i srednje Dalmacije**.

3.3. Evaluacija rezultata istraživanja

U provedenom istraživanju sudjelovalo je nešto više žena od muškaraca. Ispitanici u prosjeku imaju 35-44 godine, a dvije trećine njih su magistri znanosti. Polovica ispitanika obnaša funkciju višeg menadžera, nešto manje od polovice obnaša funkciju menadžera srednje razine, dok samo jedan ispitanik obnaša funkciju menadžera niže razine. Također, polovica ispitanika, njih devet, menadžersku funkciju u luksuznom hotelu obnaša od šest do deset godina. Najviše ispitanika obnaša menadžersku funkciju u velikim hotelima sa više od 200 soba, njih 61% od ukupnog broja ispitanika.

U većini hotela u kojima ispitanici obnašaju svoje menadžerske funkcije, postojali su spremni planovi kriznog menadžmenta za nepredviđene situacije kao što su pandemije virusa i bolesti, što pokazuje njihovu društvenu i poslovnu odgovornost, a svi hoteli poduzeli su trenutačne mjere i higijenske protokole pri izbijanju pandemije. U svim hotelima u kojima su ispitanici zaposleni vodstvo hotela postalo je „elastičnije“ prema svojim podređenima na način da ih je motiviralo za rad i preuzimalo njihove uloge ukoliko im se dogodi „blokada“ kao sociološka i društvena nuspojava pandemije. Menadžeri i zaposlenici učili su i primjenjivali nove vještine u poslovanju kako bi, bez obzira na novonastalu situaciju, i dalje bili u korak s trendovima te isporučili vrhunsku uslugu gostu. Uz kvalitetnije provedeno vrijeme s obiteljima tijekom izolacije, stres je bio jedan od negativnih faktora koji su utjecali na menadžere i zaposlenike. Pandemije, kao što je COVID-19, su nepredvidive i zahtijevaju dodatne mentalne napore kako bi se menadžeri i zaposlenici nosili sa svakodnevnim privatnim i poslovnim izazovima. Neki menadžeri i zaposlenici postali su kreativniji u kontekstu poslovnih procesa jer ih je novonastala situacija jednostavno natjerala da razmišljaju brže i „izvan kutije“. Anksioznost i usamljenost zabilježene su od strane menadžera kao pojave tijekom pandemije, ali ne u zabrinjavajućoj mjeri. Odjeli luksuznih hotela koje je COVID-19 pandemija najviše pogodila bili su odjel hrane i pića te odjel domaćinstva. Odjel hrane i pića s jedne je strane u direktnom doticaju s gostima te jako utječe na prvi dojam, a s druge se strane morao prilagoditi svim promjenama u poslovanju i protokolima donesenim radi očuvanja zdravlja. Odjel hrane i pića vrlo je dinamičan i podliježe i

najmanjim promjenama od strane gostiju, ali i od strane poslovanja hotela. Odjel domaćinstva ima značajnu ulogu pri isporuci kvalitetne usluge gostu. Sve ono opipljivo u sobama i izvan njih po čemu se luksuzni hotel razlikuje od standardnih hotela, mora biti na pravom mjestu i u pravo vrijeme kako bi gost bio u potpunosti zadovoljan segmentom smještaja. Dinamika rada ovog odjela u sinergiji sa restrikcijama i pravilima donesenim tijekom pandemije predstavlja veliki izazov zaposlenicima u odjelu domaćinstva. Nakon navedena dva odjela, pandemija je najviše pogodila odjel recepcije, što ukazuje na činjenicu da su odjeli na „prvoj crti“ bili pod najvećim utjecajem COVID-19 pandemije. U većini hotela, zbog otežanih uvjeta poslovanja, vodstvo je zaposlenike odlučilo zadržati pojačavajući im edukacije te osiguravajući fleksibilnije radno vrijeme, a neka su poduzeća u tu svrhu odlučila i odbaciti opciju smanjivanja plaća. Također, u većini je hotela vodstvo tijekom *lockdown-a* imalo čest kontakt sa zaposlenicima kako bi se očuvalo mentalno zdravlje i zadržao timski duh. Od kanala rezervacije pojačano su se koristile telefonske rezervacije te web stranica hotela, a nešto manje online kanali rezervacije te e-pošta. U samo jednom hotelu od njih 18, gostima se prilikom komunikacije nije dalo do znanja da je boravak u hotelu siguran za njihovo zdravlje, ali s druge su strane svi hoteli na svojim web stranicama imali jasno naznačene sigurnosne mjere i protokole kojih se treba pridržavati prilikom boravka. Svi luksuzni hoteli bilježili su tijekom pandemije pad zauzetosti hotelskih kapaciteta u nekoj mjeri, u odnosu na predpandemijsko razdoblje. Polovica luksuznih hotela bilježilo je pad popunjenosti kapaciteta od 30% na više, a ista je situacija i s padom ukupnih prihoda, gdje polovica od ukupnog broja hotela bilježi pad prihoda od 30% na više u razdoblju COVID-19 krize. Nešto više od polovice ispitanika tvrdi kako se cijene hotelskih proizvoda i usluga, u hotelima u kojima su zaposleni, nisu povećavale kako bi se lakše podnijela novonastala situacija. U gotovo svim hotelima uvele su se određene tehnološke inovacije te izradili novi protokoli kriznog menadžmenta i to isključivo tijekom ili zbog COVID-19 pandemije. Hoteli su odlučili unaprijediti i povećati svoje tehnološke mogućnosti kako bi se prilagodili situaciji, a s druge će strane tu istu tehnologiju koristiti i u budućnosti zbog dinamične promjene trendova u hotelijerstvu. Također, izrađivanjem novih protokola kriznog menadžmenta pokazali su da na promjenu reagiraju pravodobno te da se postojeći protokoli moraju osvježiti kako bi se prilagodili nepredviđenim događajima.

4. SMJERNICE DALJNJEG RAZVOJA LUKSUZNOG HOTELIJERSTVA

Tržište luksuznog hotelijerstva raste sporim tempom, ali i dalje ostaje unosno. Sa 700 tisuća luksuznih soba u svijetu, povećanjem mobilnosti gostiju i pojavom sve kvalitetnijeg online marketinga, konkurentnost se intenzivira. Danas je luksuzno ugostiteljstvo pod utjecajem evolucijske promjene. Brzi tehnološki napredak unaprjeđuje društvo koje se razvija još brže, a hotelijeri se suočavaju s kritičnim izazovom za dugoročni rast *HNWI – High Net Worth Individuals* tržišta, a to je kako kontinuirano ispunjavati očekivanja gostiju visoke platežne moći i promjenjivih potreba, želja i motiva.²⁷ COVID-19 pandemija dodatno je intenzivirala promjenjivu narav gostiju visoke platežne moći, stoga se u nastavku daju preporuka standarda koji će omogućiti da gost specifičnih želja bude zadovoljan isporučenom uslugom.

4.1. Inoviranje standarda poslovanja luksuznih hotela

„Novi luksuz“ u ugostiteljstvu znači da gost traži iskustvo koje će ga na neki način transformirati i nematerijalno obogatiti. Emocionalni utjecaj na goste treba biti strateški fokus jer je snaga emocionalnih dodirnih točaka s gostom u izravnoj vezi s angažmanom i kvalitetom marke. Luksuzno ugostiteljstvo poznato je kao djelatnost usmjerena na čovjeka te će vjerojatno uvijek ostati usmjerena na čovjeka. Međutim, danas hotelijeri moraju biti svjesni jedne značajne činjenice o usluzi, a ta je da mora imati transformacijski učinak na pojedinca.

²⁷ Horwath HTL: Rethinking luxury in hospitality, str. 3.

„**Novi luksuz**“ u ugostiteljstvu može se definirati kroz pet čimbenika potrebnih za transformacijski učinak:²⁸

- **Svrha (namjena):** Kupci su u potrazi za boljim, ispunjenijim načinom života, a sve više okreću leđa potrošnji na proizvode površnih brendova. Brendovi se, u poslovnom smislu, moraju okrenuti Maslowljevoj „Samoaktualizaciji“ kao poslovnoj strategiji. Vizionarske robne marke prepoznaju da je društvo usred velikih promjena koje nisu trend, već evolucija.
- **Personalizacija:** Brend bi trebao razviti istinski interes za životni stil gostiju kako bi razumio njihove preferencije. Samo na taj način je moguća personalizacija, koja kao posljedicu mora izazvati osjećaje zahvalnosti i iznenađenja. To je prilika za razvijanje intimnosti s gostom, a kao rezultat toga stvaranje povjerenja.
- **Iskustvo:** Ovaj čimbenik tjera hotelijere da preispitaju iskustvo gosta i podignu ga na višu razinu fokusirajući se istovremeno na emocionalnu vrijednost i potencijal transformacije gosta. Evoluirani način razmišljanja putnika je traženje novog načina života tijekom putovanja. Ova promjena koncentrira se sve više na iskustva koja zadovoljavaju fizičke, mentalne, duhovne i emocionalne potrebe.
- **Uravnoteženi „prekid veze“:** Prilika ovog čimbenika leži u fokusiranju balansiranje između digitalno intenzivnog i digitalnog averzivnog iskustva. Ironično, ali tehnologija može poslužiti kao pokretač za personalizirano i besprijeckorno iskustvo koje vodi transformacijskom učinku gosta.
- **Besprijeckorno putovanje:** Besprijeckorna usluga uvijek je bila srž luksuznog ugostiteljstva, a danas nove metode i tehnologije pružaju podršku pri isporuci usluge. Kompleksnost ovog čimbenika zahtijeva detaljno planiranje pružanja usluge.

²⁸ Ibid., str. 4.

4.2. Kreiranje koncepta kriznog menadžmenta

O upravljanju u kriznim situacijama naveliko se raspravljalo u posljednje vrijeme u ugostiteljstvu od početka pandemije COVID-19, a hotelska industrija suočila se s posebnim izazovima. Pojam **kriznog menadžmenta** odnosi se na strateško planiranje za pripremu i odgovor na opasnosti i krize koje mogu uzrokovati zastoje ili prekid poslovnih aktivnosti.

Krizni menadžment uključuje četiri međusobno povezana čimbenika:²⁹

- **prevencija**
- **priprema**
- **odgovor**
- **revizija.**

Prethodna četiri čimbenika uključena su u sljedeće **tri faze**:

- **Planiranje**: prije nego što kriza nastupi, prevencija i priprema (pretkrizna faza)
- **Provođenje** kriznog menadžmenta: plan, strategija i koordinacija s relevantnim dionicima za ublažavanje posljedica tijekom krize (krizna faza)
- **Oporavak** nakon krize: učenje i revizija (postkrizna faza)

Pandemija COVID-19 izazvala je jedan od najgorih šokova koji je ugostiteljski sektor ikada iskusio, a i broj globalnih i lokalnih putovanja se uvelike smanjio. Dok krajnji cilj kriznog menadžmenta u organizaciji nije samo preživljavanje krize, predlaganje strateških odgovora na krizu bez procjene njihove učinkovitosti također nije dovoljno. Stoga je potrebno implementirati sve navedene čimbenike te ih sprovesti kroz navedene faze kako bi se umanjile negativne posljedice na poslovanje.

Zaključno, činjenica je kako je luksuzno hotelijerstvo vrlo specifičan i dinamičan dio ugostiteljstva posebno usmjeren na ljudski faktor pri isporuci kvalitetne usluge koja će zadovoljiti gosta specifičnih potreba. Novi oblik luksuza povezan je više sa iskustvom i personalizacijom nego s materijalnim čimbenicima, stoga je potrebno detaljno proučiti

²⁹ Zhang, Yang i drugi: Crisis Management Performance of Upscale Hotels in the Greater Bay Area, China: A Comparative Study in a Complex Institutional Situation, str. 1.-3.

preferencije gostiju te unaprijediti tehnologiju koja, iako je ljudski faktor u fokusu, poprima sve veći značaj pri pružanju visokokvalitetne usluge. Vodstvo hotela morat će biti sve više uključeno u poslovne procese i komunikaciju sa zaposlenima kako bi im, u nepredviđenim kriznim situacijama, pružili oblik podrške, zadržali timski duh i mentalno zdravlje, a to se posebno odnosi na zaposlene u odjelima domaćinstva, hrane i pića te recepcije. Krizni menadžment imat će ključnu ulogu pri pripremi, izradi i provođenju kriznih planova i protokola koji će, uz navedeno djelovanje vodstva, u pozadini očuvati zdravlje i sigurnost.

ZAKLJUČAK

Na temelju navedenih podataka, informacija i činjenica vezanih uz luksuzno hotelijerstvo iznesenih u teorijskom dijelu rada, ali i u aplikativnom istraživačkom dijelu može se zaključiti kako je COVID-19 pandemija na više načina i u više segmenata utjecala na poslovanje luksuznih hotela.

U kontekstu menadžera i zaposlenika te njihovog psihološkog i društvenog aspekta, COVID-19 pandemija osim što je uzrokovala stres, anksioznost i usamljenost među zaposlenima i menadžerima, ipak su prevladali pozitivni efekti nastali pri izazovima s kojima su se isti susretali. Iz toga je proizašla kreativnost, naučene nove vještine te kvalitetnije provedeno vrijeme s obitelji, a menadžeri su sa zaposlenicima komunicirali nešto učestalije kako bi se očuvalo njihovo mentalno zdravlje i zadržao timski duh. Najveći radni, psihološki i društveni utjecaj COVID-19 pandemija imala je na odjele hrane i pića, domaćinstva te recepcije, a upravo ti odjeli su oni koji imaju direktan dodir s gostom i direktni su isporučitelji usluga.

U kontekstu mjerljivih parametara poslovanja luksuznih hotela, svi su luksuzni hoteli tijekom pandemije zabilježili pad popunjenosti smještajnih kapaciteta te ukupnih prihoda u odnosu na razdoblje prije pandemije. Također, nije zabilježeno značajno povećavanje cijena hotelskih proizvoda i usluga kako bi se pokrili određeni deficiti, a dosta hotela cijene nije niti mijenjalo u tom razdoblju.

Tržište luksuznog hotelijerstva i broj gostiju koji zahtijevaju ekskluzivnu uslugu nastavit će rasti. Hotelijeri moraju biti u korak s turističkim i ugostiteljskim trendovima kako bi zadržali konkurentnost te se diferencirali od ostalih luksuznih hotelskih brendova i poduzeća. Veliku ulogu u tome imaju menadžeri od kojih se zahtijeva pravovremen odgovor na tržišne promjene proizašao iz aktivnosti, planova i strateških odluka koje donesu. Zaposlenici će morati biti sve educiraniji; društveno, tehnološki i poslovno, ali i potpuno spremni na isporuku traženih usluga u specifičnoj branši luksuznog hotelijerstva.

Ovaj diplomski rad prikazao je specifičnost poslovanja luksuznih hotela, njegovih gostiju te trendove koji su se nametnuli nakon COVID-19 pandemije koja je natjerala

menadžere i zaposlenike na brzu prilagodbu. Također, može se zaključiti kako je COVID-19 pandemija utjecala na kompletno turističko i ugostiteljsko tržište, u kojem je luksuzno hotelijerstvo imalo nešto specifičnije posljedice i adaptaciju na krizu i izazove. Istraživanje je pokazalo da se, bez obzira na jačinu i trajanje krize, poslovanje može prilagoditi krizi i umanjiti negativne posljedice iste, ali samo ukoliko su menadžeri i zaposlenici koordinirani i potpuno fokusirani na gosta te imaju sinergijsko djelovanje pri rješavanju svakodnevnih poslovnih izazova.

BIBLIOGRAFIJA

Aldao, Carolina, Dani Blasco i Manel Poch Espallargas: Lessons from COVID-19 for the future: destination crisis management, tourist behaviour and tourism industry trends, JOURNAL OF TOURISM FUTURES, 2022.

Ayu Kusumaningru, Dewi i Suci Sandi Wachyuni: The shifting trends in travelling after the covid-19 pandemic, International Journal of Tourism & Hospitality Reviews, 2020.

Best Hospitality Degrees, What are the different types of hotel ownership?
<https://www.besthospitalitydegrees.com/faq/what-are-the-different-types-of-hotel-ownership/>
(zadnje pristupljeno 1.7.2023.)

Buhring, Jorn i Barry O'Mahoney: Designing memorable guest experiences: Development of constructs and value generating factors in luxury hotels, Journal of Hospitality and Tourism Insights, 2019.

Državni zavod za statistiku: Priopćenje, br. 12.1.7., Zagreb, 31.1.2022.,
<https://podaci.dzs.hr/2021/hr/31541> (zadnje pristupljeno 8.6.2023.)

EHL Insights 2023., Weisskopf, Jean-Philippe i Masset, Philippe: Hospitality industry trends,
<https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends> (zadnje pristupljeno 8.6.2023.)

Festa, Alberto i Carlo Fei: Luxury hôtellerie: a study of the new high-end hospitality trends, LUISS Guido Carli, Libera Università Internazionale degli Studi Sociali, Rim, 2018.

Floričić, Tamara: Suvremeno hotelijerstvo – izazovi nove konkurentnosti, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2022.

Giousmpasoglou, Charalampos i Marina Brook: Strategic Team Alignment: The Luxury Hotel Managers Perspective During the COVID-19 Pandemic, Journal of Tourism Research, Volume 26., Department of People & Organisations, Bournemouth University, UK, 2021.

Giousmpasoglou, Charalampos, Evangelia Marinakou i Anastasios Zopiatis: The General Manager's Role in Luxury Hotels, During The COVID-19 Pandemic: Evidence From 45 Countries, Bournemouth University, Cyprus University of Technology, 2021.

Horwath HTL: European Hotels & Chains Report, 2019.

Horwath HTL: Rethinking luxury in hospitality, Industry report, 2018.

HVS Global Hospitality Services: Which hotel operating model is right for you?, travanj 2015., <https://www.hvs.com/article/7303-Decisions-Decisions-Which-Hotel-Operating-Model-is-Right-for-You> (zadnje pristupljeno 1.7.2023.)

International Labour Organization: Developments and challenges in the hospitality and tourism sector issues, Sectoral Activities Programme, Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum for the Hotels, Catering, Tourism Sector (23–24 November 2010), Geneva, 2010.

Koraca, Daglas i Albert Mendica: Informacijske i komunikacijske tehnologije u funkciji turističkog razvoja, Zbornik Istarskog veleučilišta Vol 1.,2022.

Les Roches: Hotel trends to watch in 2023 and beyond, <https://lesroches.edu/blog/hotel-trends-2023/> (zadnje pristupljeno 8.6.2023.)

Orden-Mejía, Miguel, Mauricio Carvache-Franco, Assumpció Huertas, Wilmer Carvache-Franco, Nathalie Landeta-Bejarano i Orly Carvache-Franco: Post-COVID-19 Tourists' Preferences, Attitudes and Travel Expectations: A Study in Guayaquil, Ecuador, International Journal of Environmental Research and Public Health, 2022.

Sarwari, Sara, Samina Huq i Tanvir Ahmed Minar: COVID-19: The Way Luxury Hotels Deal With The Pandemic, Stamford University, Bangladesh, 2021.

Seyitoğlu, Faruk i Stanislav Ivanov: The "New Normal" in the (Post-)Viral Tourism: The Role of Technology, TOURISM - An International Interdisciplinary Journal, 2022.

Sherman, Rachel: *Class Acts: Service and Inequality in Luxury Hotels*, University of California PRESS, Berkeley and Los Angeles, California, 2007.

Solomon, Micah: *The heart of hospitality*, SelectBooks Inc., New York, 2016.

UNWTO: *The Economic Contribution of Tourism and the Impact of COVID-19, 2021.*, <https://www.e-unwto.org/doi/10.18111/9789284423200> (zadnje pristupljeno 8.6.2023.)

Yeoman, Ian i Una McMahon-Beattie: *The Changing Meaning of Luxury, Revenue Management*, Department of Hospitality & Tourism Management, Ulster University Business School, Basingstoke, 2011.

Zhang, Yang, Su Zhang i Fu-Chieh Hsu: *Crisis Management Performance of Upscale Hotels in the Greater Bay Area, China: A Comparative Study in a Complex Institutional Situation*, Faculty of Hospitality and Tourism Management, Macau University of Science and Technology, Macau, China, Department of Cultural Tourism, National United University, Miaoli 36003, Taiwan, 2023.

Popis ilustracija

Tablice

Tablica 1. Pozitivni i negativni turistički trendovi proizašli iz COVID-19 pandemije.....	17
Tablica 2. Pozitivne promjene nastale korištenjem informacijske i komunikacijske tehnologije.....	26
Tablica 3. Sociodemografske karakteristike ispitanika.....	34

Grafikoni

Grafikon 1. Oblici poslovanja i upravljanja luksuznim hotelskim objektima u Europi	10
Grafikon 2. Oblici poslovanja i upravljanja luksuznim hotelskim objektima u Hrvatskoj	11
Grafikon 3. Kretanje svjetskog satelitskog računa turizma 2008.-2021.	15
Grafikon 4. Planovi kriznog menadžmenta za nepredviđene situacije	35
Grafikon 5. Odgovor na pandemiju higijenskim protokolima i promjenama pravila u poslovanju hotela	36
Grafikon 6. Elastičnost vodstva hotela prema zaposlenicima za vrijeme COVID-19 pandemije.....	36
Grafikon 7. Efekti koji su zahvatili menadžere i zaposlenike tijekom COVID-19 pandemije	37
Grafikon 8. Odjeli hotela na koje je pandemija najviše utjecala.....	37
Grafikon 9. Odluke vodstva hotela u svrhu zadržavanja zaposlenika tijekom pandemije	38
Grafikon 10. Učestali kontakt vodstva sa zaposlenicima tijekom lockdown-a.....	39
Grafikon 11. Kanali rezervacije koji su se pojačano koristili tijekom pandemije.....	39
Grafikon 12. Informiranje gostiju o sigurnosti boravka u hotelu tijekom online ili offline komunikacije	40
Grafikon 13. Sigurnosni protokoli i mjere kojih se gosti trebaju pridržavati.....	40
Grafikon 14. Pad zauzetosti hotelskih smještajnih kapaciteta tijekom pandemije.....	41
Grafikon 15. Pad ukupnih prihoda hotela tijekom pandemije	41
Grafikon 16. Povećavanje cijena hotelskih proizvoda i usluga tijekom pandemije.....	42
Grafikon 17. Uvođenje tehnoloških inovacija tijekom ili zbog pandemije.....	43
Grafikon 18. Novi protokoli kriznog menadžmenta izrađeni za vrijeme pandemije	43
Grafikon 19. Lokacija hotela ispitanika.....	44