

# Trendovi i izazovi u kreiranju usluga luksuznih hotela

---

Čuček, Petra

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:582914>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-17**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

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**

**PETRA ČUČEK**

**Trendovi i izazovi u kreiranju usluga luksuznih hotela**  
**Trends and challenges in creating luxury hotel services**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

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

**Trendovi i izazovi u kreiranju usluga luksuznih hotela**  
**Trends and challenges in creating luxury hotel services**

Diplomski rad

Kolegij: **Menadžment luksuznih hotela**

Student: **Petra ČUČEK**

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

Matični broj: **3723/22**

Opatija, srpanj 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

**Petra Čuček**

(ime i prezime studenta)

**3723/22**

(matični broj studenta)

Trendovi i izazovi u kreiranju usluga 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

Luksuzni hoteli su hoteli koji naglasak stavljaju na pružanje izvan standardne kvalitete usluge, a luksuz se očituje u jedinstvenosti, prestižu, cijeni i vremenu. Kao neke od glavnih elemenata luksuznog smještaja moguće je izdvojiti iznimnu kvalitetu, vizualnu upaljivost, hedonističku vrijednost, ekskluzivnost, društvenu vrijednost. Razvoj luksuznih hotela datira iz 1800-ih godina, a danas je kvaliteta njihovih usluga dosegla razinu iznad klasične kategorizacije od pet zvjezdica. Trendovi luksuznih hotela pod utjecajem su promjena u ponašanju gostiju, a najviše se ističe trend održivog poslovanja, uvođenje tehnoloških inovacija, osiguranje jedinstvenog iskustva te naglasak stavljen na zdravlje. Predmet istraživanja ovog rada su izazovi sa kojima se susreću menadžeri pri kreiranju usluga luksuznih hotela. Istraživanje provedeno na 17 menadžera luksuznih hotela u Hrvatskoj pokazalo je kako se menadžeri u prosjeku slažu sa tvrdnjama koje govore o izazovima menadžera u okviru nedostatka mentorstva, stavova osoblja, visokih očekivanja gostiju te proračunskih ograničenja. Provedeno istraživanje može poslužiti kao podloga za buduća istraživanja koja će detaljnije specificirati stavove menadžera.

Ključne riječi: luksuz; kreiranje usluge; trendovi; izazovi

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>1. Pojmovno određenje luksuznih hotela</b>	<b>3</b>
1.1. Karakteristike i specifičnosti usluga luksuznih hotela	5
1.2. Analiza ponude luksuznih hotela u svijetu	6
1.3. Analiza ponude luksuznih hotela u Hrvatskoj	9
<b>2. Trendovi u kreiranju usluga luksuznih hotela</b>	<b>12</b>
2.1. Globalni suvremeni trendovi u hotelijerstvu	13
2.2. Karakteristike suvremenih gostiju	16
2.3. Važnost održivog hotelijerstva u luksuznim hotelima	18
2.4. Tehnološki trendovi i digitalizacija u luksuznim hotelima	21
<b>3. Izazovi u kreiranju usluga luksuznih hotela</b>	<b>25</b>
3.1. Izazovi kadrovske menadžmenta	26
3.2. Promjene u očekivanjima potrošača	28
3.3. Ekonomski izazovi	30
<b>4. Istraživanje izazova u kreiranju usluga luksuznih hotela</b>	<b>32</b>
4.1. Problem i ciljevi istraživanja	32
4.2. Metodologija istraživanja	33
4.3. Rezultati istraživanja	35
4.4. Smjernice za upravljanje trendovima i izazovima	40
<b>Zaključak</b>	<b>44</b>
<b>Bibliografija</b>	<b>45</b>
<b>Popis ilustracija</b>	<b>47</b>

## Uvod

Predmet ovog rada je istražiti temeljne izazove s kojima se susreću menadžeri pri kreiranju usluga luksuznih hotela. Prije provođenja istraživanja i prikaza rezultata u radu su definirane teorijske postavke o izazovima menadžera, ali i o samim luksuznim hotelima.

Luksuzni hoteli prepoznatljivi su zbog svoje jedinstvenosti i prestiža te personalizirane usluge koju pružaju svojim gostima. Iako gosti luksuznih hotela za svoj boravak plaćaju nešto višu cijenu, ona je opravdana visokom kvalitetom proizvoda i usluga te ekskluzivnošću. Neki od glavnih trendova u pružanju usluga luksuznih hotela su okrenutost održivosti, higijena i briga za zdravlje gostiju, sigurnost, pružanje lokalnog i personaliziranog iskustva te implementacija tehnoloških inovacija. Gosti su prepoznali vrijednosti luksuznih hotela na svjetskoj razini, a povećanje broja takvih hotela može se primijetiti i u Hrvatskoj. Upravo razvitak luksuznog hotelijerstva u Hrvatskoj donosi potrebu istraživanja stavova menadžera koji kreiraju luksuzne usluge. Temeljni izazovi sa kojima se susreću menadžeri se prema dosadašnjoj literaturi najviše odnose na kadrovski menadžment, promjene u očekivanjima potrošača te probleme ekonomske prirode. Istraživanje koje je provedeno u ovom radu dodatno analizira koje od temeljnih grupa izazova menadžeri najviše prepoznaju kroz rad u luksuznim hotelima.

Temeljni ciljevi provedenog istraživanja su utvrditi izazove sa kojima se susreću menadžeri, analizirati koja područja u poslovanju menadžerima donose najviše izazova te utvrditi kako izazovi s kojima se menadžeri susreću utječu na kreiranje usluga luksuznih hotela. S obzirom na ciljeve, u radu su postavljena istraživačka pitanja koje se odnose na to predstavljaju li nedostatak mentorstva, stavovi osoblja, visoka očekivanja gostiju te proračunska ograničenja izazov menadžerima prilikom kreiranja usluga luksuznih hotela.

U obradi teme diplomskog rada i provedenom istraživanju korištene su induktivna i deduktivna metoda te metoda analize. Istraživanje izazova menadžera je provedeno metodom ispitivanja, a alat za ispitivanje bio je anketni upitnik.

Rad se sastoji od četiri glavna naslova, uvoda i zaključka. U prva tri naslova teorijski je objašnjen pojam luksuznih hotela, trendovi i izazovi, a u zadnjem naslovu nalazi se analiza provedenog istraživanja.

Kroz prvi naslov, pojmovno određenje luksuznih hotela, detaljnije su opisane karakteristike i specifičnosti usluga koje se pružaju u luksuznim hotelima. Također, u prvom naslovu dan je pregled najpoznatijih luksuznih hotela u svijetu te organizacija koje ih rangiraju i nagrađuju. U zadnjem dijelu prvog naslova nalazi se kratak pogled na luksuzno hotelijerstvo u Hrvatskoj.

Drugi naslov donosi pregled trendova u kreiranju usluga luksuznih hotela. U ovom naslovu opisani su globalni suvremeni trendovi u hotelijerstvu te karakteristike suvremenih gostiju. Također, konkretnije je analizirana važnost održivosti u luksuznom hotelijerstvu te utjecaj tehnoloških trendova i digitalizacije.

U trećem naslovu dana je teorijska perspektiva izazova menadžera u kreiranju usluga luksuznih hotela. Naslov detaljnije obrađuje probleme kadrovske menadžmenta, promjene u očekivanjima potrošača te probleme ekonomske prirode.

Zadnji naslov odnosi se na istraživanje provedeno na menadžerima luksuznih hotela u Hrvatskoj. U prvom dijelu određen je problem istraživanja, kao i ciljevi koji se žele postići, a nakon toga je opisana metodologija istraživanja. Nakon metodologije analizirani su rezultati dobiveni istraživanjem, te su dane smjernice za upravljanje trendovima i izazovima te zaključno mišljenje.



# 1. Pojmovno određenje luksuznih hotela

Kako bi se pojmovno odredilo značenje luksuznih hotela, važno je prvenstveno istaknuti značenje riječi luksuz. Riječ luksuz dolazi od latinske riječi *luxus*, koji u prijevodu ukazuje na ekstravaganciju, veličanstvenost, uživanje.<sup>1</sup> Svaki čovjek luksuz percipira na drugačiji način, ovisno o svojem položaju u društvu i osobnim preferencijama. Luksuzni proizvodi i usluge mogu se opisati kao proizvodi i usluge koji nisu nužni za život te su pokazatelj društvenog statusa što ih čini poželjnima.<sup>2</sup> Osim kao fizički proizvod, luksuz se može sadržavati i u uslugama, koje kao takve prelaze granicu zadovoljenja osobnih potreba te pružaju iskustvo koje je nedostupno širem krugu potrošača. Upravo iz luksuznih usluga proizlazi i luksuzna turistička ponuda koja uključuje personaliziranu dodanu vrijednost za gosta te autentično iskustvo boravka u hotelu ili destinaciji.

Luksuzni hoteli su hoteli koji pružaju usluge smještaja turistima s naglaskom na izvan standardnu kvalitetu usluga. Glavni elementi luksuzne hotelske ponude koji evociraju poseban doživljaj su:<sup>3</sup>

1. jedinstvenost
2. prestiž i društveni status
3. cijena
4. vrijeme.

Jedinstvenost, kao prvi element luksuzne hotelske ponude postiže se kombinacijom različitih elemenata hotelske usluge, a neki od najznačajnijih su:<sup>4</sup>

- dobra kvaliteta materijala
- kreativnost koja osigurava stil
- prestižna lokacija hotela
- visoka cijena opravdana kvalitetom proizvoda
- imidž marke i potrebe kupaca
- proizvodnja ograničenog obujma

---

<sup>1</sup> Pajić, Čimbenici ponašanja potrošača i suvremeni trendovi na tržištu luksuzne robe, 103.

<sup>2</sup> Ibid., 103.

<sup>3</sup> Floričić, Suvremeno hotelijerstvo izazovi nove konkurentnosti, 277.

<sup>4</sup> Petroman, Types of luxury tourism consumers, 312.

- strateška distribucija
- uspostavljena tradicija znanja, vještina i iskustva.

Ponuda luksuznih hotela svakako prati želje i potrebe svojih gostiju, koji osim standardne usluge traže i dodanu vrijednost te personaliziran pristup. Gosti luksuznih hotela najčešće žele doživjeti avanturu i jedinstveno iskustvo, žele zadržati svoj status u društvu, biti ekstravagantni, inovativni, ali isto tako su spremni platiti više za ono što zahtijevaju. Iako je dizajn i sam prostor luksuznih hotela važan, ponuda je sve više okrenuta sitnicama koje gostu daju do znanja da je jedinstven, poput personalizirane čestitke za doček gosta, poznavanja hrane i pića koju gost preferira i slično.

Luksuzni hoteli, prema načinu njihova poslovanja, mogu se podijeliti na:<sup>5</sup>

1. nezavisne hotele
2. brendirane hotele
3. hotele koji posluju pod marketinškim savezom – brendom.

Nezavisni hoteli nisu pridruženi nijednoj poznatoj zaštićenoj marki, već je nositelj brenda ujedno i vlasnik hotela. S druge strane, postoje hotelski lanci unutar čije grupacije posluje više različitih hotelskih brendova, a hoteli mogu biti povezani raznim tipovima vlasništva. Konzorcij, kao jedan od načina povezivanja hotela, predstavlja grupu nezavisnih hotela koji nemaju vlastiti rezervacijski sustav, već su povezani sustavom rezervacija i marketingom. Jedan od najpoznatijih primjera konzorcija je The leading hotels of the world, Ltd. koji je ujedno najveća luksuzna organizacija na svijetu koja povezuje preko 430 najboljih hotela, resorta i lječilišta u više od 80 zemalja.<sup>6</sup>

Velik utjecaj na ponudu luksuznih hotela ima činjenica da se pojam luksuza mijenja kroz vrijeme, čemu se hoteli moraju prilagođavati. Ono što je prije 20 godina predstavljalo luksuz i stvaralo „wow“ efekt, danas je dostupno velikom broju ljudi i kao takvo ne može se smatrati luksuzom. U ne tako dalekoj povijesti ljudi su luksuzom smatrali hotele s kupaonicom, velikim sobama i pogledom na more, a izgradnjom velikog broja takvih objekata, takva se ponuda više ne može smatrati luksuznom. Stoga, luksuzni hoteli moraju pomaknuti granice i njihova ponuda mora biti iznad one kakvu nude hoteli s pet zvjezdica te je važno kontinuirano pratiti trendove i biti spremni ulagati u luksuz.

---

<sup>5</sup> Floričić, op.cit. 279.

<sup>6</sup> Ibid., 280

## 1.1. Karakteristike i specifičnosti usluga luksuznih hotela

Specifičnost ugostiteljstva počiva na tome da se osim proizvoda gostima prodaju usluge, odnosno doživljaji. Usluge u ugostiteljstvu mogu se podijeliti na osnovne i dopunske. Osnovne usluge su središnje usluge ugostiteljskog objekta i u njih se ubrajaju usluge smještaja, prehrane i pića te kao takve čine glavni predmet ugostiteljske djelatnosti. S druge strane, dopunske usluge su dodatni bonus osnovnim uslugama čiji je zadatak u očima gostiju podići razinu vrijednosti osnovnih usluga. Da bi pružene usluge zadovoljile potrebe gostiju, treba osigurati što veći izbor usluga, što veću kvalitetu te što kulturnije pružanje.<sup>7</sup>

Usluge luksuznih hotela razlikuju se od drugih zbog svoje jedinstvenosti i ekskluzivnosti. U pet osnovnih elemenata luksuznog turističkog smještajnog proizvoda ubrajaju se:<sup>8</sup>

1. iznimna kvaliteta
2. vizualna distinktivnost, upadljivost
3. hedonistička vrijednost
4. jedinstvenost, raritet, ekskluzivnost
5. društvena vrijednost.

Ovih pet elemenata moraju sadržavati sve usluge luksuznih hotela. Iznimna kvaliteta usluge podrazumijeva uslugu koju je teško imitirati, a u očima gostiju predstavljena je jedinstveno te je on za nju spreman platiti visoku cijenu. Velik utjecaj na kvalitetu usluge imaju zaposlenici koji izravno utječu na doživljaj gosta, stoga luksuzni hoteli moraju veliku pažnju pridati odabiru i edukaciji svojih kadrova.

Razina usluge koju hotel nudi izravno je povezana s kategorizacijom hotelskih objekata, koji se najčešće klasificiraju s dvije, tri, četiri ili pet zvjezdica. Broj zvjezdica gostu automatski govori o tome koju razinu usluge može očekivati, međutim kada je riječ o dodatnim uslugama, neke od njih nisu propisane pravilnikom, ali ih hoteli uvrštavaju u svoju ponudu ne bi li se diferencirali. Kada se govori o luksuznim hotelima, uobičajeno se pod tim pojmom smatraju hoteli s pet zvjezdica, međutim ponekad se očekuje veća razina usluge da bi se hotel smatrao luksuznim. S obzirom na činjenicu da svaki gost luksuz percipira na jedinstven način i usluga koja se gostima nudi mora biti autentična i personalizirana. Neke

---

<sup>7</sup> Galičić, Uvod u ugostiteljstvo, 35

<sup>8</sup> Floričić, op.cit. 277.

od najčešćih usluga koje se nude gostima luksuznih hotela su usluga *conciiergea*, personalizirane toaletne potrepštine, pokloni i pisma dobrodošlice, suvremeno opremljeni *fitness* i *wellness* centri, usluga osobnog vozača, usluga privatnog posjeta brojnim atrakcijama, velika razina privatnosti i sigurnosti. Također, jedna od značajnijih karakteristika luksuznih hotela je praćenje tehnoloških trendova i digitalizacija smještajnih jedinica. Navedene karakteristike mijenjaju se u skladu s trendovima i promjenama u očekivanjima gostiju. Promjene u pružanju usluga luksuznih hotela dogodile su se i nakon COVID-19 pandemije koja je imala utjecaj na sve industrije, pa tako i hotelsku. Definicija luksuza nakon pandemije, osim dosadašnje personalizirane usluge i ekskluzivnosti, u velikoj mjeri obuhvaća i *wellness* i *wellbeing* sadržaje koji će gostima pružiti dobrobit i zdravlje na fizičkoj, ali i mentalnoj razini. Također, razne restrikcije koje je donijela pandemija utjecale su i na potrebu visoke tehnološke opremljenosti soba s uredskim prostorima.

Specifičnost usluga luksuznih hotela ogleda se ponajprije u stvaranju doživljaja gosta, odnosno stvaranju posebnog, osobnog i emotivnog iskustva za svakog gosta, stoga ekonomija doživljaja postaje važna odrednica u kreiranju usluga luksuznih hotela. Suvremeni gosti ne traže samo sunce, more i pijesak već putuju radi učenja, otkrivanja jedinstvenih iskustava, spajanja s prirodom, interakcije s lokalnim stanovništvom. Ekonomija doživljaja nadograđuje uslužnu ekonomiju dodavanjem emocija kao važnog faktora za ostvarenje očekivanja gostiju. Usluge luksuznih hotela moraju gostu pružiti trajne uspomene, a hoteli ih mogu predstaviti i kroz *storytelling*, odnosno autentične priče koje će motivirati goste na ponovni dolazak.

## **1.2. Analiza ponude luksuznih hotela u svijetu**

S obzirom na činjenicu da se definicija luksuza razlikuje za svakog čovjeka, teško je točno definirati vrijeme pojave luksuznih hotela u svijetu. Razvoj luksuznih hotela datira još iz 1800-ih godina, kada su gosti odsjedali u plemićkim rezidencijama gdje ih je posluživalo njihovo privatno osoblje. Velik utjecaj na razvoj luksuznih hotela imala je i pojava kategorizacije hotela i njihova ocjenjivanja pomoću zvjezdica, koja se zadržala sve do danas.

Ipak, razvojem luksuza i promjenom pogleda na luksuz, kategorizacija od pet zvjezdica nekim gostima nije dovoljna potvrda o razini usluge koju hotel nudi. S obzirom na potrebu dodatnog ocjenjivanja luksuznih hotela, osnovane su mnoge organizacije koje dodatno ocjenjuju i rangiraju luksuzne hotele na svjetskoj razini.

Small Luxury Hotels of the World (SLH) je zajednica koja povezuje goste s 520 luksuznih hotela u više od 90 zemalja diljem svijeta. Kako bi gosti imali zajamčenu luksuznu uslugu, SLH angažira stručnjake koji ocjenjuju hotele s preko 750 kriterija koji moraju biti ispunjeni. Stručnjaci su educirani te prate i postavljaju trendove u luksuznim hotelima, a kako bi ih ocijenili, hotele posjećuju u tajnosti. Objekti u ponudi SLH-a imaju u prosjeku 50-ak soba te jamče personaliziran pristup i jedinstven doživljaj. U poslovanju organizacije velik je naglasak stavljen na očuvanje okoliša i poštivanje lokalne zajednice te održivost hotela s kojima surađuju.<sup>9</sup>

Još jedna organizacija koja provodi istraživanje luksuznih hotela na globalnoj razini je i Luxury Travel Intelligence (LTI). Ova organizacija jamči neovisnost i ne prihvaća sponzorstva i oglašavanje hotela, a svoje poslovanje financira isključivo iz članarina svojih pripadnika. Članstvo u LTI organizaciji moguće je isključivo uz pozivnicu, a osigurava pristup informacijama o najbolje ocijenjenim odredištima i hotelima. LTI na osnovu svojih istraživanja objavljuje godišnje izvješće o najboljim luksuznim hotelskim brendovima u svijetu. Istraživanje se provodi 12 mjeseci te se na temelju rigorozno definiranog algoritma mjere vrijednosti brendova luksuznih hotela, surađujući pritom sa svima uključenima u proizvodni proces, od izvršnih direktora do osoblja, ali i gostiju. Prema izvješću za 2022. godinu slijedi lista najbolje ocijenjenih brendova luksuznih hotela:<sup>10</sup>

1. Six Senses
2. Mandarin Oriental
3. Rosewood
4. Auberger
5. Aman
6. Oetker Collection
7. One&Only

---

<sup>9</sup> Small Luxury Hotels of the World, About SLH, <https://slh.com/about-slh> (pristupljeno 20. travnja 2023.)

<sup>10</sup>Lucas, LTI announces the World's Best Luxury Hotel Brands 2022, <https://www.hospitalitynet.org/news/4113146.html> (pristupljeno 1. travnja 2023.)

8. Belmond
9. Four Seasons
10. Viceroy
11. Rocco Forte
12. COMO.

Digitalna marketinška agencija Digital Luxury Group (DLG) i Luxury Society objavljuju međunarodnu ljestvicu najtraženijih brendova unutar industrije luksuza pod nazivom The World Luxury Index. Ljestvica obuhvaća preko 400 poduzeća koja su podijeljena unutar šest segmenata: moda, ljepota, nakit, automobili, satovi i ugostiteljstvo. DGL luksuzne hotele dijeli u tri kategorije:<sup>11</sup>

1. Luksuzni brendovi velikih integriranih lanaca (*Luxury Major*)
2. Luksuzni brendovi malih/srednjih luksuznih lanaca (*Luxury Exclusive*)
3. Vrhunski brendovi (*Upper Upscale*).

Neki od najpoznatijih primjera luksuznih brendova velikih integriranih lanaca su Bulgari Hotels, Ritz-Carlton, St. Regis, JW Marriott, Grand Hyatt. Neki od luksuznih brendova malih/srednjih luksuznih lanaca su Six Senses, One&Only, Orient-Express Hotel, Kempinski, Four Seasons, Rosewood. Najpoznatiji primjeri iz kategorije vrhunskih brendova su Hilton, Sheraton, Le Méridien, Millenium Hotel, Renaissance, Westin, Radisson Blu Hotel. Prema ljestvici World Luxury Indexa, hoteli koji su korisnici raznih tražilica najviše pretraživali su: Hilton u kategoriji *Upper Upscale*, Ritz-Carlton u kategoriji *Luxury Major* te Four Seasons u kategoriji *Luxury Exclusive*. Također, više od 85% gostiju koji pretražuju luksuzne hotele dolaze iz zemalja engleskog govornog područja, prvenstveno SAD-a.<sup>12</sup>

Luksuzni hoteli imaju priliku i biti dobitnici raznih priznanja na svjetskoj razini, a najpoznatija svjetska nagrada je World Luxury Hotel Award, koja dobitnicima pruža prepoznatljiv status, promociju na svjetskoj razini i povećanje konkurentnosti. World Luxury Hotel Awards nagrađuje luksuzne hotele zadnjih 16 godina, a priznanja dodjeljuju u preko 100 kategorija te su 2022. godine brojali preko 2000 nominiranih hotela. Nominacije

---

<sup>11</sup> Digital Luxury Group, The World Luxury Indeks Hotels, Godišnje izvješće, 6., [http://www.digital-luxury.com/reports/World\\_Luxury\\_Index\\_Hotels\\_by\\_Digital\\_Luxury\\_Group.pdf](http://www.digital-luxury.com/reports/World_Luxury_Index_Hotels_by_Digital_Luxury_Group.pdf) (pristupljeno 21. travnja 2023.)

<sup>12</sup> Ibid., 14.

hotela moguće su isključivo od strane gostiju ili putničkih agencija, a sudionici se natječu na nacionalnoj, regionalnoj, kontinentalnoj i svjetskoj razini.<sup>13</sup>

Može se zaključiti kako luksuzni hoteli na svjetskoj razini uvelike nadilaze razinu usluge hotela s pet zvjezdica. Neki od njih se čak interno ocjenjuju sa šest zvjezdica, iako to u službenoj kategorizaciji ne postoji, ali je njihova razina i kvaliteta usluge na tolikom nivou da nadilazi službenu kategorizaciju. Svakako, s obzirom na promjene u očekivanjima gostiju, hoteli ne samo da moraju kontinuirano pratiti trendove na svjetskom tržištu ako žele ostati konkurentni, već ih moraju i donositi. Luksuzni hoteli ne mogu si dozvoliti imitiranje konkurentskih kompanija, već moraju biti lideri u izvrsnosti usluge koju pružaju.

### **1.3. Analiza ponude luksuznih hotela u Hrvatskoj**

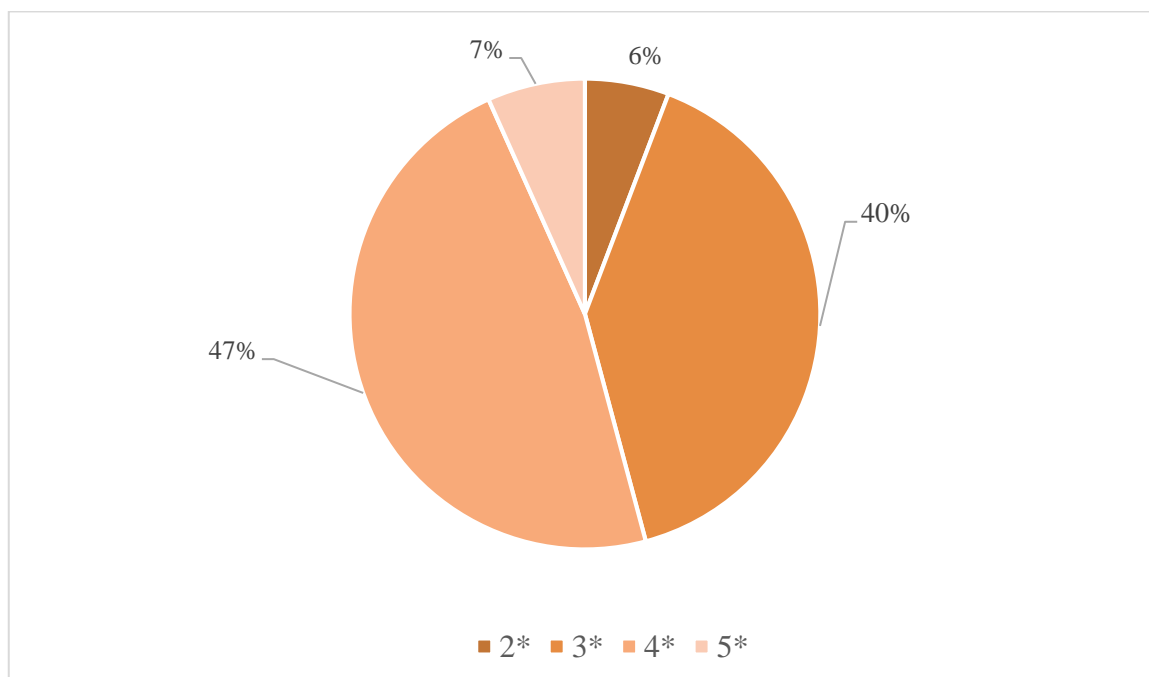
Razvoj luksuznog hotelijerstva u Republici Hrvatskoj u velikoj se mjeri može pripisati razvoju Opatije koju često nazivaju kolijevkom hrvatskog turizma. Opatiju su u 18. stoljeću posjećivale brojne slavne ličnosti pa i sam austro-ugarski car Franjo Josip, što je uvelike utjecalo na razvoj destinacije kao prestižnog elitnog odmarališta. Upravo je u Opatiji 1884. godine izgrađen i prvi hrvatski hotel, a u njemu je odsjedala bogata klijentela koja je očekivala visoku razinu luksuza. Zbog svog statusa, ali i ponude koja je za to vrijeme bila na visokoj razini, hotel Kvarner se može smatrati i prvim hrvatskim luksuznim hotelom.<sup>14</sup>

Danas se luksuznim hotelima u Hrvatskoj podrazumijevaju hoteli s pet zvjezdica, a prema popisu kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj, koji izdaje Ministarstvo turizma i sporta, Hrvatska broji 50 hotela kategorizacije pet zvjezdica.

---

<sup>13</sup> World Luxury Hotel Awards, Defining Excellence in Global Hospitality, <https://www.luxuryhotelawards.com/> (pristupljeno 22. travnja 2023.)

<sup>14</sup> Turistička zajednica grada Opatije, Hotel Kvarner – Prvi hotel na jadranskoj obali, <https://www.visitopatija.com/hotel-kvarner-prvi-hotel-na-jadranskoj-obali-p474> (pristupljeno 22. travnja 2023.)



**Grafikon 1.** Hotelski objekti u RH prema kategorizaciji

Izvor: izrada autorice prema Popisu kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj <https://mint.gov.hr/kategorizacija-11512/11512> (pristupljeno 25.04.2023.)

Grafikon 1. prikazuje hotelske objekte u Republici Hrvatskoj prema kategorizaciji. Od ukupno 744 hotela, skoro polovica (47%) je kategorizirana s četiri zvjezdice, a njih slijede hoteli s tri zvjezdice s 40% u ukupnom broju hotela. Hoteli s pet zvjezdica čine samo sedam posto hotelskih objekata u Republici Hrvatskoj.

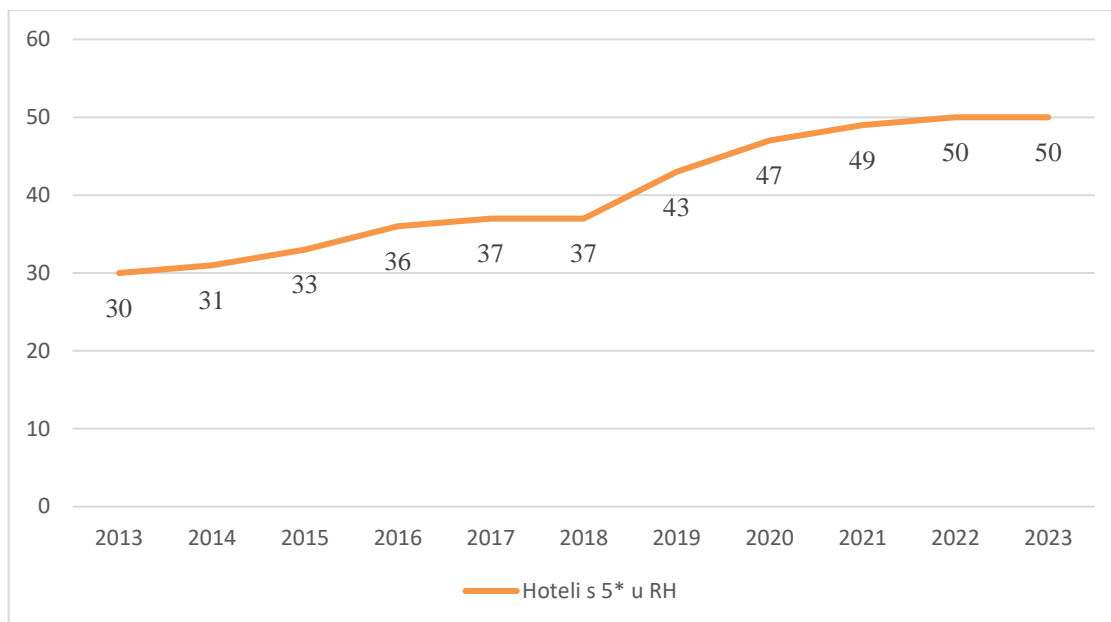
Turizam u Hrvatskoj je veoma neravnomjerno geografski raspoređen, te najveći broj gostiju gravitira prema destinacijama na obali. Takvom trendu prilagodila se i geografska raspoređenost hotela s pet zvjezdica. Naime, od 21 županije u Hrvatskoj, samo njih šest se može pohvaliti hotelima kategorizacije pet zvjezdica. Najveći postotak luksuznih hotela smješten je u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, njih 36%, a redom slijede Primorsko-goranska županija s 24%, Splitsko-Dalmatinska s 22%, Istarska županija sa 12%, Grad Zagreb s 4% te Zadarska županija sa samo jednim hotelom od pet zvjezdica.<sup>15</sup>

Luksuzni hoteli u Hrvatskoj su dobitnici raznih svjetski poznatih nagrada. World Luxury Hotel Awards 2022. godine je nagradio četiri hotela u Hrvatskoj, a to su: Dubrovnik President Valamar Collection Hotel 5\* u kategoriji luksuzno odmaralište na plaži, Esplanade Zagreb Hotel u kategoriji najbolji generalni direktor, Isabella Valamar Collection Island

<sup>15</sup> Ministarstvo turizma i sporta, Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj, <https://mint.gov.hr/kategorizacija-11512/11512> (pristupljeno 25.travnja 2023.)



Resort 4\*/5\* u kategoriji luksuzno otočno odmaralište te Marea Valamar Collection Suites 5\* u kategoriji luksuzni obiteljski hotel.<sup>16</sup>



**Grafikon 2.** Hoteli s pet zvjezdica u razdoblju 2013.-2023.

Izvor: izrada autorice prema Popisu kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj <https://mint.gov.hr/kategorizacija-11512/11512> (pristupljeno 25.04.2023.)

Grafikon 2. prikazuje porast broja hotela s pet zvjezdica u Hrvatskoj u razdoblju od 2013. do 2023. godine. Luksuzni hoteli u Hrvatskoj svakako su nedovoljno zastupljeni u ukupnom broju smještajnih objekata, ali iz godine u godinu se gradi sve više hotela s pet zvjezdica, a Hrvatska postaje i sve interesantnija međunarodnim hotelskim brendovima. Dolazak takvih brendova omogućuje luksuznim hotelima u Hrvatskoj prepoznatljivost na svjetskoj, a ne samo regionalnoj razini, što dovodi do povećanja potražnje od strane gostiju iz udaljenih lokacija.

Za razvitak luksuznog hotelijerstva u Hrvatskoj svakako je nužno usredotočiti se na specifičnosti takvog oblika turističke ponude i gostima omogućiti autentičnu i personaliziranu uslugu visoke kvalitete. Za prepoznavanje autentične usluge koju će gosti ocijeniti kao luksuznu važno je pratiti trendove u kreiranju usluga luksuznih hotela te karakteristike suvremenih gostiju. U sljedećem poglavlju donosi se detaljniji pregled trendova u kreiranju usluga luksuznih hotela.

<sup>16</sup> Luxury Hotel Awards, *The 16th Annual World Luxury Hotel Awards Winners, 2022*, <https://www.luxuryhotelawards.com/winner/the-16th-annual-world-luxury-hotel-awards-winners> (pristupljeno 25. travnja 2023.)

## 2. Trendovi u kreiranju usluga luksuznih hotela

Luksuzni hoteli oduvijek su pružali vrhunske sadržaje i uslugu najviše kvalitete. Ipak, promjene u ponašanju gostiju i njihova sve veća zahtjevnost dovode do toga da luksuzni hoteli kontinuirano moraju povećavati razinu kvalitete svojih usluga. Sve većom pojavom visoko kategoriziranih hotela dolazi i do sve težeg postizanja konkurentnosti stoga luksuzni hoteli pri kreiranju svojih usluga moraju težiti diferencijaciji od konkurencije. Kako bi se postigla diferencijacija nije dovoljno samo pratiti najnovije trendove, već ih kreirati. Neki od ključnih faktora na koje treba obratiti pozornost pri kreiranju usluga luksuznih hotela su:<sup>17</sup>

1. marketing usluga
2. kvaliteta usluga
3. zadovoljstvo gosta
4. povezanost lojalnosti gostiju i kvalitete usluge
5. povezanost zaposlenika i kvalitete usluge.

Marketing usluga je odgovornost svih u organizaciji te mora biti u skladu sa strategijom poslovanja poduzeća. Tradicionalni oblici marketinga više nisu dovoljni kako bi hoteli konkurirali na tržištu, već je potrebno pratiti marketinške trendove i ulagati u njih. Neki od marketinških trendova su korištenje interaktivnog marketinga, korištenje umjetne inteligencije, korištenje video formata na *web* stranicama i društvenim mrežama, *big data* analize, optimizacija na tražilicama, implementacija hiperpersonalizacije, izgradnja mobilnih aplikacija.<sup>18</sup>

Visoka kvaliteta usluge svakako je ono što se očekuje od luksuznih hotela, a ovisi o potrebama i očekivanjima gostiju. Luksuzni hoteli prilikom kreiranja svojih usluga moraju biti okrenuti ka tome da gostima pruže takvu kvalitetu koja omogućuje što manju razliku između očekivane i stvarno dobivene usluge. Gosti kvalitetu usluge ocjenjuju individualno, na temelju brojnih faktora kao što su dosljednost u pružanju kvalitete i spremnost osoblja na ispunjavanje njihovih želja i potreba. Specifičnost gostiju luksuznih hotela leži u tome da

---

<sup>17</sup> Presbury, Fitzgerald i Chapman, Impediments to improvements in service quality in luxury hotels, 358

<sup>18</sup> Golja, Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu, 28.

nisu osjetljivi na povećanje cijene, ali su izrazito osjetljivi na smanjenje kvalitete usluge te ona mora konstantno biti na visokom nivou.

Zadovoljstvo gosta od presudne je važnosti pri ocjeni kvalitete usluge luksuznog hotela. Velik značaj zadovoljstva gosta leži i u tome što će uslugu s kojom je zadovoljan preporučiti ostalima, ali i vrlo vjerojatno ponovno posjetiti hotel. Zadovoljstvo gosta je preduvjet za njegovu lojalnost koja ima značajnu ulogu u postizanju konkurentnosti. S obzirom na činjenicu da ljudi sve više putuju, imaju sve više iskustva i samim time veća očekivanja i standarde pri izboru smještaja. Zadovoljstvo gosta je jedan od najvrjednijih resursa koji hotel može posjedovati, a moguće je ostvariti ga jedino uz pružanje prepoznatljivih usluga visoke kvalitete i postizanje emocionalne povezanosti gostiju s brendom.

Velik dio luksuznih hotela svoje dugogodišnje goste zadržava upravo zbog osoblja. Zaposlenici hotela su sastavni dio hotelske usluge jer su oni ti koji ju isporučuju i samim time ju mogu učiniti još boljom. Način na koji zaposlenici isporučuju uslugu utjecat će na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo gostiju, stoga luksuzni hoteli velik naglasak stavljaju upravo na izbor i edukaciju zaposlenika.

Ukoliko žele biti konkurentni, luksuzni hoteli moraju postavljati trendove u kreiranju usluga te zadovoljne goste pretvoriti u lojalne. Svaki luksuzni hotel može ponuditi luksuzni sadržaj poput *wellness* centara s najsuvremenijom opremom, bazena s očaravajućim pogledima i velikim dizajnerski opremljenim sobama, ali srž svega leži u malim stvarima koje će gostu pokazati da je važan i u centru pažnje. Nije važno radi li se o personaliziranim porukama, *conciiergeu* koji će nabaviti kartu za već rasprodani koncert ili recepcionaru koji će svojim osmijehom gostu popraviti dan, važno je da se gost osjeti posebno i jedinstveno te se poželi ponovno vratiti. Smještaj više nije u prvome planu, već iskustvo koje će gosti ponijeti sa svoga odmora i koje će željeti ponovo proživjeti.

## **2.1. Globalni suvremeni trendovi u hotelijerstvu**

Hotelijerstvo kao grana turizma podložno je promjenama i pod snažnim je utjecajem promjena u ponašanju samih turista. Turistička potražnja mijenja se pod utjecajem

čimbenika iz vanjskog okruženja u koje se ubrajaju politički, ekonomski, demografski, sociokulturni, tehnološki i ekonomski čimbenici. Međutim, na promjenu ponašanja turista uvelike utječu i društveni čimbenici, koji se mogu grupirati u četiri glavne skupine:<sup>19</sup>

1. uloga i utjecaj obitelji na pojedinca
2. referentne skupine
3. društvena klasa
4. kultura i supkulturni utjecaj.

Turistička ponuda također se mora kontinuirano prilagođavati navedenim čimbenicima kreirajući nove proizvode, implementirajući suvremena tehnološka rješenja i drugačiju smještajnu ponudu. Kako bi hotelijeri znali u kojem smjeru mijenjati svoju ponudu, moraju istražiti koliko su njihovi gosti, odnosno ciljno tržište, osjetljivi na određene promjene. Da bi pružili personalizirano iskustvo, hotelijeri moraju razumjeti želje i potrebe gostiju za takvim iskustvom. Neke od glavnih promjena koje su utjecale na ponašanje ljudi pa tako i na hotelijerstvo su: tehnološka revolucija, sve veća važnost zdravlja, sve manje slobodnog vremena, važnost održivosti, sigurnost pri putovanju, ekonomski rast, jačanje moći potrošača. Globalni suvremeni trendovi hotelijerstva mogu se podijeliti na sljedeće glavne trendove:<sup>20</sup>

- sigurnost i higijena
- osiguravanje jedinstvenog iskustva
- multikulturalno zapošljavanje
- dizajn hotela kao poslovna strategija
- održivi hoteli
- lokalno iskustvo.

Razvitak tehnologije donio je revoluciju cijelog procesa planiranja i odlaska gostiju na putovanje, a velika promjena dogodila se i u samome načinu poslovanja. Tehnološka revolucija putnicima je omogućila drugačiji i lakši način planiranja putovanja, ali i rezerviranja smještaja, samog puta do destinacije i doživljaja u destinaciji. Također, tehnologija je omogućila turistima lakše pružanje povratne informacije o svom zadovoljstvu kroz razne recenzije, što čini polazišnu točku kod planiranja putovanja budućih posjetitelja iste destinacije. Korištenje tehnologije u turizmu utječe i na poslovanje poslovnih subjekata,

---

<sup>19</sup> Golja, op. cit., 3.

<sup>20</sup> Floričić, op.cit. 29.

posebno u aspektu digitalnog marketinga i promjene u infrastrukturi organizacije koje omogućuju brži odgovor na zahtjeve turista. Svakako, informacijska tehnologija donosi brojne blagodati i omogućuje uspješnije upravljanje odnosima s potrošačima (eng. *Customer Relationship Management*, CRM) kroz organizaciju i analizu podataka i informacija.

Sve većoj svijesti o važnosti zdravlja kod turista uvelike je pridonijela pandemija COVID-19 sa kojom se svijet susreo 2020. godine. Briga o zdravlju utjecala je i na promjene u pružanju usluga u turizmu i donijela *wellness* trend koji obuhvaća putovanje turista motivirano fizičkim, psihološkim i duhovnim zdravljem. Turistički sektor na ovaj trend odgovorio je nizom „zdravih“ trendova, primjerice: <sup>21</sup>

- zdrava kuhinja
- *wellness* i spa
- meditacija i joga
- personalizirani medicinski programi
- personalizirani duhovni programi
- „zdravi“ hoteli
- holistički godišnji odmori
- pomlađivanje
- psihološko blagostanje
- mobilni zdravstveni aspekt
- sport i rekreacija.

Osim u segmentu zdravlja, promjene ponašanja turista pod utjecajem su promjena načina života koji postaje sve užurbaniji te turisti imaju sve manje slobodnog vremena. Kao odgovor na manju količinu vremena za dokolicu javlja se trend kraćih, ali češćih putovanja, pri čemu turisti teže kvalitetno provesti malo vremena koje imaju. Ovakav trend doprinosi smanjenju sezonalnosti, koja je u nekim zemljama velik problem za turizam.

Svijest o održivosti donosi promjene u ponašanju turista koji žele putovati u destinacije koje brinu o lokalnoj zajednici, okolišu, kulturi i društvu općenito. Održivost više nije pohvalna, već očekivana, tražena i podrazumijeva se. Odgovor hotelijerstva na ovakav trend su zeleni hoteli koji posluju na društveno-odgovoran način i certificiraju se na osnovu različitih kriterija u vezi sa energetsom učinkovitošću, recikliranjem, zelenim krovovima,

---

<sup>21</sup> Golja, op.cit. 6.

smanjenjem operativnih troškova, smanjenjem štetnih utjecaja na okoliš kao i edukaciju zaposlenika u području održivog razvoja.<sup>22</sup>

Nesigurnost uzrokovana raznim čimbenicima doprinijela je uspješnosti destinacija koje glase kao „sigurne destinacije“. Teroristički napadi imaju velik utjecaj na turizam destinacije i drastično smanjuju broj turističkih dolazaka zbog čega dolazi do razvitka strategija koje podižu svijest o riziku i važnosti brige o vlastitoj sigurnosti posjetitelja destinacije.

Ekonomski rast koji se odvija na globalnoj razini doveo je do većeg broja turista veće platežne moći koji mijenjaju svoje iskustvo putovanja te traže luksuzniju i prilagođeniju turističku ponudu što zahtijeva odgovor turističke infrastrukture koja se mora razvijati u skladu sa potražnjom. Također, turisti su sve obrazovaniji te traže kvalitetu usluga u skladu sa novčanom vrijednosti koju plaćaju.

Generacije koje dolaze su pod sve većim utjecajem digitalne tehnologije i očekuju personaliziranu i autentičnu uslugu što će u budućnosti imati utjecaj na sve veći razvitak posebnih oblika turizma. Svakako, hotelska industrija će i u budućnosti biti pod utjecajem promjena u sustavu vrijednosti turista.

## **2.2. Karakteristike suvremenih gostiju**

Kao što je navedeno u prethodnom poglavlju, promjene u ponašanju turista izravno utječu na promjene u turističkoj ponudi. Dolaskom novih generacija karakteristike gostiju se sve brže mijenjaju, a samim time dolazi i do promjena u iskustvu putovanja. Kako bi hoteli mogli slijediti promjene u ponašanju svojih gostiju nužno je da znaju tko su njihovi gosti i razumiju što njihovi gosti žele. Poznavanje karakteristika gostiju ima utjecaj na definiranje cjelokupne organizacije poslovanja, ali i utvrđivanje strukture zaposlenika. Suvremeni gosti su sve obrazovaniji i informiraniji zbog čega postaju i sve zahtjevniji. Zahtjevi suvremenih gostiju mogu se promatrati kroz koncept 5C:<sup>23</sup>

1. mir (engl. *Calm*)

---

<sup>22</sup> Golja, op.cit., 6.

<sup>23</sup> Galičić i Ivanović, Menadžment zadovoljstva gosta, 47.

2. karakter (engl. *Character*)
3. šarm (engl. *Charm*)
4. ljubaznost (engl. *Courtesy*)
5. kuhinja (engl. *Cuisine*).

Mir je prvi zahtjev suvremenog gosta koji podrazumijeva glavni motiv pri odabiru destinacije, ali i ugostiteljskog objekta koji mora omogućiti opuštanje bez napetosti i sigurnosne neizvjesnosti. Karakter označava zahtjev gosta da boravi u objektu koji ima osobitosti kakve su u skladu sa željama gosta. Šarm podrazumijeva želju gosta za oduševljenjem uslugom koja mu je pružena, ali i očekivanje uređenja i dizajna objekta koji će ga „šarmirati“. Šarm je također važan i kod zaposlenika koji su u kontaktu s gostom. Ljubaznost je zahtjev kojim gost očekuje uvijek biti u pravu i osjećati se kao kralj dok boravi u ugostiteljskom objektu. Kuhinja je zadnji zahtjev gosta prema konceptu 5C, a odnosi se na sve veću važnost gastronomije i autentičnosti kroz lokalnu gastro ponudu.

Iako koncept 5C donosi osnovne i generalne zahtjeve suvremenih gostiju, hoteli karakteristike gostiju moraju promatrati na puno dubljoj razini, posebno dolaskom generacije Z koja donosi velike promjene u ponašanju turista. Nove generacije, pod utjecajem digitalne tehnologije, postaju sve nestrpljivije i očekuju da im informacije i usluge budu dostupne odmah, ali i da budu dostupne online. Neke od usluga povezanih sa digitalnom tehnologijom koje suvremeni gosti očekuju od hotela su beskontaktno iskustvo, fleksibilna prijava i odjava, ulazak u sobu bez ključa, digitalni vodiči, brendirane *web* aplikacije hotela, brza internetska veza, pametna tehnologija u sobi i slično.

Digitalna tehnologija je gostima omogućila i pristup sve većoj količini informacija pa tako prije odlaska u hotel imaju mogućnost pročitati recenzije prijašnjih gostiju hotela na raznim platformama, što omogućuje gostima da budu oprezniji pri izboru smještaja. Također, sve veća informiranost utječe na fokus gostiju na dobivanje vrijednosti za novac, posebno jer imaju veće znanje kod uspoređivanja cijena sa konkurentima.

Suvremeni gosti također rijetko putuju radi „sunca i mora“ već žele doživjeti jedinstveno iskustvo zbog čega odabiru destinacije, ali i hotele koji pružaju personaliziran pristup i nezaboravan doživljaj. Također, pri odabiru smještajnog objekta obraćaju pozornost na to posluje li objekt na održiv način koji je u skladu sa lokalnom zajednicom i prirodom. Suvremeni gosti također velik naglasak stavljaju na zdravlje te odabiru smještajne objekte koji u svojoj ponudi imaju *wellness* i *fitness* sadržaje te ponudu zdrave hrane. Suvremeni

gosti nisu više zadovoljni bazičnom uslugom već traže dodanu vrijednost kroz personaliziran pristup te uslugu koja će pobuditi sva osjetila.

### **2.3. Važnost održivog hotelijerstva u luksuznim hotelima**

Razvoj gospodarstva pa tako i turizma i hotelijerstva nužno je uskladiti sa načelima održivosti kako bi se racionalno i odgovorno koristili resursi potrebni u poslovanju. Četiri glavna načela održivosti dijele se na:<sup>24</sup>

1. ekološku održivost
2. sociokulturnu održivost
3. ekonomsku održivost
4. tehnološku održivost.

Iako se riječ održivost često veže isključivo za zaštitu okoliša, ekološka održivost je tek jedno od četiri načela održivosti. Pojam ekološke održivosti, u kontekstu turizma, označava zadovoljenje turističkih potreba u nenarušenom okolišu, vodeći pritom računa o interesima stanovništva turističkih područja, a sve u skladu sa očuvanjem i održavanjem osnovnih ekoloških procesa te biološke raznolikosti i resursa.<sup>25</sup> Sociokulturna održivost odnosi se na očuvanje kulture te sustava vrijednosti lokalne zajednice. Sociokulturna održivost u turizmu mora omogućiti prihvaćanje turista od strane lokalne zajednice, a da pritom nastavi funkcionirati bez društvene disharmonije.<sup>26</sup> Ekonomska održivost osigurava ekonomski efikasan razvoj te upravljanje resursima na način da omogući budućim naraštajima korištenje tih resursa. Tehnološka održivost je zadnje načelo održivosti, a označava korištenje nove tehnologije isključivo u korist čovječanstvu bez lošeg utjecaja na okoliš, zdravlje ljudi, ekonomsku učinkovitost.<sup>27</sup> Luksuzni hoteli u svome poslovanju moraju slijediti načela održivosti te menadžerske aktivnosti moraju biti usmjerene optimalnom i racionalnom korištenju resursa u turizmu.

---

<sup>24</sup> Bjelica i drugi, Održivi razvoj turizma, 16.

<sup>25</sup> Ibid., 17.

<sup>26</sup> Ibid., 17.

<sup>27</sup> Ibid., 19.



Zeleno poslovanje postaje standard u luksuznom hotelijerstvu i sve više se provodi na višoj razini od one zakonski propisane, što je neophodno ukoliko hoteli žele biti atraktivni na konkurentnom tržištu. Osnova održivog hotelijerstva leži u kontroli i vođenju aktivnosti poduzeća na sustavan, sveobuhvatan i proaktivan način. Održivost se odnosi na korištenje obnovljivih izvora energije, reciklažu, smanjenje gubitaka topline korištenjem toplinske zaštite, korištenje Sunčeve energije, povećanje energetske efikasnosti, osiguranje više prirodnog svijetla i svježeg zraka za goste, korištenje održivih i recikliranih materijala, izgradnja hotela korištenjem obnovljivih građevinskih materijala i slično. Jedan od načina implementacije održivosti je i uvođenje *smart* hotelskih soba koje pridonose uštedi energije, ali i operativnoj efikasnosti i uštedi radne snage, a sve u korist više razine zadovoljstva gostiju.

Zakonske norme, ali i sve veća svijest turista o važnosti održivosti doveli su do izgradnje tzv. zelenih hotela. Zeleni hoteli su hoteli građeni na način da zadovoljavaju suvremene trendove na turističkom tržištu, a sve veća potražnja za takvim hotelima omogućuje im i formiranje više cijene svojih usluga. Poslovanje zelenih hotela bazira se na društveno odgovornom poslovanju koje obuhvaća aktivnosti u skladu s načelima održivosti, a ovakav način poslovanja hotelima donosi diferencijaciju na tržištu<sup>28</sup>. Smanjenje potrošnje energije i vode, povećana reciklaža otpada, korištenje ekoloških sredstava i druge metode odgovornog upravljanja hotelom pridonose pozitivnom financijskom rezultatu.

Prema podacima Udruženja američkih turoperatora, čak 78% Amerikanaca želi boraviti u zelenim hotelima, a trećina Europljana bira ekološku destinaciju za odmor.<sup>29</sup> Upravo zato, sve više međunarodnih hotelskih lanaca svoje poslovanje temelje na društvenoj odgovornosti što im osigurava međunarodnu reputaciju. Dokaz održivog poslovanja hoteli iskazuju kroz certifikate održivosti u cilju postizanja nove konkurentnosti i prepoznatljivosti. Posjedovanjem eko certifikata hoteli dokazuju kvalitetu i brigu o okolišu, promoviraju zdrav smještaj, hranu i okruženje za goste te tako izravno utječu na njihovo zadovoljstvo.

Svakako, polazišna točka pri certificiranju društveno odgovornog poslovanja su ISO standardi koji imaju utjecaj na održivo hotelijerstvo, a najčešći sustav kvalitete vezan uz održivost je ISO 14001.

---

<sup>28</sup> Floričić, op. cit. 127.

<sup>29</sup> Gržinić i Bevanda, Suvremeni trendovi u turizmu, 186.

Službena eko oznaka Europske unije je EU Ecolabel, a koristi se za označavanje proizvoda i usluga s manje nepovoljnim utjecajem na okoliš tijekom životnog ciklusa u odnosu na slične ili iste proizvode i usluge iz iste skupine proizvoda.<sup>30</sup> Ovu oznaku ugostitelji koriste kako bi dokazali zadovoljenje visokih standarda zaštite okoliša, što gostima dokazuje kvalitetu pri odabiru proizvoda.

Jedan od međunarodnih sustava certificiranja je i Travelife, koji za cilj ima certificirati turističke tvrtke koje su posvećene održivom razvoju. Za postizanje ovog certifikata, hoteli moraju zadovoljiti kriterije vezane uz zaštitu okoliša, ali i pozitivno djelovati kroz društvena pitanja, poput zapošljavanja, suradnje s lokalnom zajednicom te ljudskim pravima.

Kako bi bili u skladu sa trendovima u održivom poslovanju, luksuzni hoteli moraju uvoditi nove tehnologije koje doprinose uštedi energije, vode, smanjenju otpada. Neki od načina implementacije održivosti u poslovanje hotela su korištenje senzora pokreta i automatskog isključivanja uređaja u svrhu uštede energije. Ugradnja solarnih panela ili korištenje energije vjetra ili biogoriva također pridonosi ekonomskoj uštedi, uz povoljan utjecaj na okoliš. Što se tiče potrošnje vode, najveća potrošnja događa se upravo u hotelima s pet zvjezdica, čak 285 litara po noćenju.<sup>31</sup> Neke od mjera uštede vode u hotelijerstvu su ugradnja bezdodirnih infracrvenih slavina, toaleta sa smanjenom potrošnjom vode, ugradnja A+++ aparata, smanjenje pritiska u uređajima i slavinama te ugradnja sustava koji kontroliraju gubitak vode. Osim vode i električne energije, hoteli moraju ulagati i u odgovorno gospodarenje otpadom, a neke od inicijativa su razdvajanje otpada u odgovarajuće spremnike, reduciranje papirnatih proizvoda, korištenje reciklabilnih materijala, smanjenje upotrebe plastičnih boca, korištenje LED žarulji, kompostiranje i slično.<sup>32</sup>

Područja uključivanja poduzeća u društveno odgovorne aktivnosti obuhvaćaju:<sup>33</sup> interni menadžment, upravljanje i razvoj proizvoda, suradnju s lokalnom zajednicom, odnose s dobavljačima te odnose s potrošačima. Implementacijom društveno-odgovornog poslovanja luksuzni hoteli ostvaruju uštede u poslovanju, a istovremeno dobivaju na konkurentnosti i diferenciraju se. Međutim, za provođenje implementacije nužno je ulaganje u edukaciju

---

<sup>30</sup> Floričić, op.cit., 112.

<sup>31</sup> Ibid., 118.

<sup>32</sup> Ibid., 120.

<sup>33</sup> Golja, op.cit., 233.

zaposlenika kako bi bili kompetentni pružiti visokokvalitetnu uslugu koja će biti u skladu sa dobrobiti lokalne zajednice i očuvanjem prirodne i kulturne zaštite.

## 2.4. Tehnološki trendovi i digitalizacija u luksuznim hotelima

Tehnološki trendovi i digitalizacija jedan su od globalnih trendova suvremenog turizma koji su utjecali na ponašanje gostiju, ali i donijeli velike promjene u poslovanju luksuznih hotela. Razvoj tehnologije kontinuirano pomiče granice hotelijerstva te mijenja tradicionalne modele formiranja hotelskih proizvoda i usluga. Tehnologija donosi dostupnost informacija u svakom trenutku što gostima luksuznih hotela omogućava komparaciju ponude različitih hotela, a hotelima predstavlja lakše provođenje istraživanja želja i potreba gostiju. Dostupnost informacija omogućava veću personalizaciju usluga uz pomoć različitih alata dostupnih hotelima, a primjena informacijskih tehnologija smanjuje troškove, ubrzava administrativne poslove, unapređuje proces odlučivanja, pospješuje konkurentnost i produktivnost. Tehnologija mijenja i ulogu usluga koje su sve više pod utjecajem samih gostiju, a stupanj razvijenosti tehnologije utječe na veće zadovoljstvo gosta prilikom boravka u hotelu.

Inoviranje turističke ponude temelji se na razvoju moderne informacijske tehnologije, a hoteli se pritom koriste alatima i softverskim rješenjima poput PMS-a, MIS-a, proširene stvarnosti, virtualne stvarnosti, umjetne inteligencije, sve kako bi postigli konkurentnost na turističkom tržištu. Tehnološki trendovi utječu na promjenu poslovanja hotela, a deset trendova koji će označiti naredne godine u turizmu su:<sup>34</sup>

- novi obrasci sadržaja koji mijenjaju pogled na distribuciju (*peer to peer* oblik)
- potreba smanjenja opcija između kojih turisti mogu birati
- sve veća važnost društvenih mreža
- važnost lojalnosti gostiju
- pristup digitalnim informacijama neovisno o uređaju

---

<sup>34</sup> Golja, op.cit., 28.

- smještanje usluga u „oblaku“
- personaliziran pristup posrednika (agencija)
- korištenje „*big data*“
- strategije temeljene na simulacijama i predviđanjima
- korištenje komunikacije malog dometa (npr. *Bluetooth*).

Jedan od digitalnih trendova je i sve veća uporaba mobitela naspram računala što zahtijeva prilagodbu hotelskih web stranica na drugačije korisničko sučelje kroz paradigmu „*Mobile First*“ koja se odnosi na korisničko iskustvo gostiju web stranica hotela. Međutim, same web stranice više nisu dovoljne i od hotel se očekuje da imaju vlastitu mobilnu aplikaciju koja će omogućiti jednostavniju navigaciju i pregled ponude hotela.

U kontekstu korištenja tehnoloških inovacija u suvremenom hotelijerstvu, izdvajaju se sljedeći trendovi i usluge:<sup>35</sup>

#### 1. Rast beskontaktnih plaćanja

Beskontaktna plaćanja omogućavaju brže, jednostavnije, kontrolirano i sigurno plaćanje, a posebno je zaživjelo za vrijeme COVID-19 pandemije radi smanjenja fizičkog kontakta. Plaćanje hotelskog boravka uz korištenje beskontaktnog plaćanja, sada je moguće korištenjem personaliziranih kodova i čipova, a smanjene su i gužve prilikom prijave i odjave gostiju.

#### 2. *Internet of Things*

*Internet of Things* (IoT) predstavlja komunikaciju uređaja s drugim uređajima putem Internet tehnologija, a u hotelskoj industriji korištenje ovog trenda omogućava uključivanje sustava grijanja i hlađenja, ali i druge komponente hotelskih „pametnih soba“. Također, uz pomoć IoT-a gosti mogu rezervirati razne sadržaje i zatražiti usluge poput posluge u sobu.

#### 3. Tehnologija prepoznavanja

Tehnologija prepoznavanja uključuje prepoznavanje glasa pri kontroli pametnih soba, biometriju pri provjeri autentičnosti, poput korištenja otiska prsta ili prepoznavanja lica. Tehnologija prepoznavanja će se svakako razvijati i u budućnosti te omogućiti cijeli proces kupnje na osnovu nekog od gore navedenih alata.

#### 4. Glasovno pretraživanje i glasovna kontrola

---

<sup>35</sup> Floričić, op.cit., 387.

Razvoj kućnih pametnih zvučnika koji se pokreću glasom doveo je do popularnosti glasovnog pretraživanja te luksuzni hoteli moraju prilagoditi svoje *web* stranice kako bi ih gosti mogli koristiti prilikom glasovnog pretraživanja te na taj način rezervirati smještaj. *Alexa for Hospitality* je primjer glasovno kontroliranog uređaja koji se koristi u hotelijerstvu te omogućuje gostu kontrolu sadržaja sobe.

#### 5. Personalizacija

Učinak digitalne tehnologije na personalizaciju posebno je snažan u kontekstu personaliziranih oglasa koji se gostu pojavljuju na temelju njegova pretraživanja ili drugih aktivnosti na mreži. Personalizirani oglasi od velike su koristi za hotele jer su usmjereni na turiste na način da se prilagođavaju njihovim željama, što automatski dovodi do veće mogućnosti kupovine to jest rezervacije.

#### 6. Mobilne prijave i odjave

Mobilne prijave i odjave omogućuju gostima fleksibilnost pri dolasku u hotel ili odlasku iz istoga. Na taj način, gosti mogu prilagoditi prijavu i odjavu svojim željama bez potrebe stajanja u redu i čekanja na recepciji.

#### 7. Roboti, *chatbot* i automatizacija

Roboti su danas razvijeni do te mjere da mogu obavljati gotovo sve poslove u hotelu, od prijave i odjave gostiju do čišćenja, dostave u sobu, posluživanja gostiju, kuhanja. Ipak, u hotelijerstvu je ljudski kadar oduvijek bio od velikog značaja stoga roboti za sada mogu služiti samo kao atrakcija, ali ne mogu u potpunosti zamijeniti ljude. S druge strane, *chatbot*-ovi su odlična pomoć pri što bržem odgovaranju na upite gostiju u svako doba dana i noći.

#### 8. Umjetna inteligencija

Umjetna inteligencija može se primijeniti u svim fazama poslovanja, a hotelima smanjuje mogućnost ljudske pogreške i samim time financijske troškove. Osim spomenutih *chatbot*-ova i pametnih soba, umjetna inteligencija je korisna i prilikom prepoznavanja potreba gostiju.

#### 9. Proširena stvarnost i virtualna stvarnost

Proširena stvarnost omogućava gostima luksuznih hotela da bolje percipiraju fizičko okruženje, ali i donosi prave informacije u pravo vrijeme. Također, proširena stvarnost integrira digitalne podatke u korisnikovo okruženje u stvarnom vremenu, za razliku od virtualne stvarnosti koja gostima daje jasan dojam o izgledu hotela.

#### 10. Kibernetička sigurnost

Sve češći hakerski napadi dovode do toga da hoteli i njihovi gosti postaju žrtve *cyber* nasilja. Kibernetička sigurnost postaje nužna kako bi se gosti osjećali sigurno dok borave u hotelu, bez razmišljanja da bi njihovi podaci mogli biti pokradeni i korišteni u nezakonite svrhe. Luksuzni hoteli moraju omogućiti osiguranje hotelskih poslužitelja od ovakvih napada.

### 11. *Big Data*

Izraz *big data* koristi se za opisivanje velikih skupova podataka koji mogu potjecati iz širokog spektra izvora, a u hotelima su najčešće povezani sa interakcijom gostiju. Veliki podaci hotelima pomažu pri osmišljavanju marketinških strategija koje su usmjerene na ciljne segmente poduzeća.

Svakako, tehnološki trendovi utječu na cijeli proces putovanja korisnika, od istraživanja, preko rezervacije i samog boravka u hotelu pa sve do iskustva nakon kupovine, a pomažu i hotelima pri pozicioniranju gostiju u središte pozornosti. Ipak, razvoj tehnologije ima i negativne učinke, poput straha od prevare, zbog čega hoteli moraju implementirati programe za obranu od malicioznih softvera te koristiti sigurnosne protokole.

Sljedeće poglavlje donosi pregled glavnih izazova sa kojima se susreću menadžeri luksuznih hotela prilikom kreiranja kvalitetne hotelske usluge u skladu sa suvremenim trendovima u hotelijerstvu.

### 3. Izazovi u kreiranju usluga luksuznih hotela

Kreiranje usluga luksuznih hotela razlikuje se od kreiranja usluga za hotele niže kategorije zbog specifičnosti usluge koja mora biti personalizirana i visoko kvalitetna. Upravo zbog toga, menadžeri luksuznih hotela nailaze na brojne izazove pri kreiranju usluga, a koji su vezani uz kadrove, razvitak tehnologije, ekonomske izazove i promjene u očekivanjima samih potrošača usluga.

Izazovi sa kojima se susreću menadžeri događaju se pri strateškom planiranju, ali su prisutni i u svakodnevnim operativnim planovima. Neki od glavnih izazova pri kreiranju usluga luksuznih hotela mogu se vezati uz:

- izazove kadrovskog menadžmenta
- marketinške izazove
- tehnološke izazove
- ekonomske izazove.

Izazovi vezani uz zapošljavanje i zadržavanje osoblja za menadžere luksuznih hotela su od velikog značaja zbog potrebe da takvi hoteli imaju visokokvalificirano osoblje kojemu se greške ne smiju događati. Menadžeri moraju biti posebno pažljivi pri regrutaciji kadrova, a sve češći je slučaj „otimanja“ kvalitetnih kadrova od konkurencije, jer su oni često razlog zbog kojega gosti odabiru određeni hotel.

Promjena marketinških trendova i popularizacija digitalnog marketinga također je jedan od izazova menadžera luksuznih hotela. Izazovi koji se javljaju posljedica su povećane segmentacije tržišta, preklapanja zaštićenih marki, povećanje rafiniranosti potrošača te povećan broj sadržaja u ponudi hotela koji dovodi do većih troškova.<sup>36</sup>

Menadžerima luksuznih hotela također je izazovno pratiti i stalne promjene tehnoloških trendova. Tehnologija se nadograđuje iz dana u dan, a luksuzni hoteli uvijek moraju biti u korak s promjenama kako bi pružili gostima iskustvo kakvo očekuju. Hotelijerima je svakako izazovno kontinuirano mijenjati svoju ponudu kako bi ona bila u skladu sa trendovima koje donosi digitalizacija.

---

<sup>36</sup> Hayes i Ninemeier, Upravljanje hotelskim poslovanjem, 38.

Menadžeri se također susreću i sa ekonomskim izazovima, posebno zbog inflacije koja je potaknula rast cijena proizvoda za svakodnevnu upotrebu, kao i električne energije i ostalih oblika energije potrebne za poslovanje hotela. Ekonomski izazovi posebno su došli do izražaja uslijed COVID19 pandemije koja je zatvorila vrata hotelskoj industriji zbog čega su hoteli doživjeli velike ekonomske krize koje i dalje utječu na poslovanje.

Svakako, gore navedena podjela izazova je generalna podjela te se menadžeri u kreiranju usluga susreću sa još mnogo prepreka u svakodnevnom poslovanju. U nastavku ovog poglavlja slijedi detaljnija razrada izazova kadrovskog menadžmenta, izazova zbog promjena u očekivanju potrošača te ekonomskih izazova.

### **3.1. Izazovi kadrovskog menadžmenta**

Kadrovski menadžment odnosno menadžment ljudskih resursa je disciplina koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u poduzeću, a neki od glavnih zadataka su mu analiza radnih mjesta, odabir kadrova, uvođenje u posao i zasnivanje radnog odnosa, praćenje uspješnosti na poslu, otkrivanje stvaralačkih sposobnosti zaposlenika, razvoj, obrazovanje i usavršavanje zaposlenika, informatizacija o stanju kadrova i kretanju tržišta rada.<sup>37</sup> Glavna zadaća menadžmenta ljudskih resursa je postići da pravi ljudi budu na pravom mjestu u pravo vrijeme. Kadrovski menadžment je posebno važan dio poslovanja luksuznih hotela zbog toga što kadrovi predstavljaju ključ poslovne izvrsnosti zbog specifičnosti pružanja personalizirane usluge. Iako se u mnogim industrijama ljudi navode kao najvažniji resurs, u hotelijerstvu to doista je tako i mnogi lojalni gosti se vraćaju isključivo zbog zaposlenika. Specifičnost luksuznih hotela je ta da njihovi zaposlenici do te mjere poznaju goste da ne samo da znaju njihova imena, već i njihove navike i želje prilikom dolaska u hotel, što je neophodno ukoliko hotel želi da se gost osjeti jedinstvenim.

---

<sup>37</sup> Vujić, Menadžment ljudskog kapitala, 73.



Luksuzni hoteli pri odabiru svojih kadrova više ne zapošljavaju, već biraju zaposlenike jer su oni ti koji će predstavljati njihovu ponudu i sa kojima će gosti biti u izravnom kontaktu. Prilikom selekcije zaposlenika luksuzni hoteli su vođeni sljedećim načelima:<sup>38</sup>

1. sustavno biranje zaposlenika
2. odabir zaposlenika iz najveće moguće skupine kandidata
3. stavljanje naglaska na ono što se od zaposlenika očekuje
4. potreba za smislenim procesom orijentacije
5. integrirani pristup razvoju zaposlenika
6. uključivanje zaposlenika u poslove koji utječu na njih (samousmjeravanje).

Sustavno biranje zaposlenika luksuznih hotela važno je zbog činjenice da bez obzira na znanje, zaposlenik ne može raditi u luksuznom hotelu ukoliko nema dozu empatije, ljubaznosti i gostoljubivosti koja je potrebna za obavljanje takvog posla. Poželjne osobine koje mora imati svaki zaposlenik koji radi sa gostima su toplina, empatija, sklonost timskom radu, savjesnost i optimizam.

Načelo odabira zaposlenika iz najveće moguće skupine kandidata odnosi se na činjenicu da luksuzni hoteli ne mogu birati svoje kadrove samo na temelju prijave za posao, već moraju ulagati u energično i kontinuirano traganje za najboljim zaposlenicima iz prakse. Kako bi odabrali najbolje, luksuzni hoteli moraju provoditi više etapa prilikom odabira zaposlenika, da bi u konačnici donijeli najbolju odluku.

Menadžeri u odjelu ljudskih resursa zaposlenicima bi trebali dati do znanja što je to što se od njih očekuje. Zaposlenici moraju raditi u skladu sa ciljevima organizacije, zbog čega im je potrebno dati do znanja koja je vizija i misija poduzeća kako bi ih mogli slijediti. Primjerice, ukoliko je misija hotela „*Gost je uvijek na prvom mjestu*“ tu rečenicu treba usaditi u razmišljanje zaposlenika kako bi je imali na umu pri obavljanju svojih svakodnevnih zadataka.

Jedan od najvećih izazova kadrovskog menadžmenta u luksuznim hotelima je pronalazak zaposlenika koji vole svoj posao, što je nužno kako bi ga svaki dan obavljali na najvišoj razini. Iako postoje razne edukacije i obuke, zaposlenike je nemoguće naučiti biti nasmijani ukoliko prirodno ne uživaju obavljajući svoj posao. Bill Quiseng<sup>39</sup> navodi: „*Hire the heart. Train the brain*“, što treba biti vodilja pri odabiru kadrova. Zaposlenici moraju duboko

---

<sup>38</sup> Solomon, *The heart of hospitality*, 44.

<sup>39</sup> *Ibid.*, 45.

vjerovati u ono što poduzeće zagovara, a ne samo obavljati svoj posao bez stvarne želje da se nalaze na određenoj poziciji. Ovaj izazov posebno je naglašen pri zapošljavanju mlađih zaposlenika koji nemaju etiku usluživanja i svijest o težini socijalne interakcije s gostima koja je posebno važna u luksuznim hotelima.

Velika sezonalnost poslovanja je jedan od većih problema u hotelijerstvu, a dovodi do velike fluktuacije zaposlenika koja može predstavljati izazov kadrovskom menadžmentu. Zaposlenici hotela su nerijetko sezonski radnici koji se zapošljavaju na svega nekoliko mjeseci te se u kratkom vremenu ne mogu dovoljno educirati niti to ima smisla ukoliko ne ostanu trajno zaposleni. Kadrovski menadžment mora pronaći način zadržavanja dugogodišnjih zaposlenika koji će kao takvi biti dio brenda hotela.

Izazovi kadrovskega menadžmenta imaju velik utjecaj na krajnji rezultat pružanja usluge zbog činjenice da upravo odjel ljudskih resursa odabire tko će biti osobe koje će usluge prezentirati gostima. Gosti luksuznih hotela su posebno osjetljivi na to tko im prezentira uslugu i vrlo često su zaposlenici razlog zbog kojeg ponovo posjećuju hotel, stoga kadrovski menadžment ima bitnu ulogu pri pridobivanju lojalnih gostiju hotela.

### **3.2. Promjene u očekivanjima potrošača**

Prilikom kreiranja usluga luksuznih hotela, jedan od izazova sa kojima se susreću menadžeri su promjene u očekivanjima gostiju. Kako bi menadžeri mogli kreirati usluge koje luksuzni hoteli nude, prvenstveno moraju poznavati tko su njihovi gosti i što oni žele. Međutim, gosti su sve informiraniji, imaju više znanja o tržištu i konkurentima i sposobni su analizirati mišljenja drugih gostiju zbog čega rastu i njihove želje i očekivanja te je hotelima sve teže postići njihovo zadovoljstvo. Menadžeri pri kreiranju usluga luksuznih hotela u fokus moraju staviti glavne motivacije konzumenata luksuznog turizma, a one se mogu podijeliti na:<sup>40</sup>

- kvalitetu usluga
- luksuznu kupovinu

---

<sup>40</sup> Petroman, op. cit, 314.

- ekskluzivne autentične doživljaje
- jedinstveno iskustvo
- ljepotu mjesta korištenja usluge
- krajolik lokacije hotela
- interes za lokalnu kulturu i stanovnike
- sigurnost luksuznih proizvoda/usluga.

Posljednjih godina ponašanje gostiju luksuznih hotela također karakterizira i pažnja usmjerena etičkim i ekološkim načelima, svijest o vrijednosti turističkih usluga, usmjerenost na personaliziranu uslugu, sklonost manje posjećenim odredištima. Navedeni motivi moraju služiti kao polazišna točka pri kreiranju usluge zbog toga što su najčešće i polazna točka gostiju pri odabiru luksuznog hotela.

Kao jedan od najvažnijih izazova sa kojima se susreću menadžeri prilikom kreiranja usluga luksuznih hotela izdvaja se poteškoća u ispunjavanju povećanih očekivanja gostiju. Ovaj izazov posebno je težak zbog činjenice da jaz između očekivanja gosta i usluge koja mu je pružena ne bi trebao postojati. Vrijednost usluge iz perspektive gosta uvelike ovisi o njegovim očekivanjima, a moguće ju je mjeriti pomoću sljedeće jednadžbe:<sup>41</sup>

$$\text{Vrijednost usluga} = \frac{\text{rezultati proizvedeni za gosta} + \text{kvaliteta procesa}}{\text{cijena prema gostu} + \text{troškovi usluga}}$$

Prema navedenoj jednadžbi, vrijednost usluge za gosta je veća ukoliko gosti prepoznaju da su zadovoljene njihove potrebe, želje i zahtjevi te njihova očekivanja izravno utječu na njihovo zadovoljstvo.

Na očekivanja gostiju utječe činjenica da oni danas puno više putuju zbog čega su bogatiji za nova iskustva i mogu uspoređivati hotele sa onima u kojima su ranije boravili. Jedan od izazova menadžera je kreirati uslugu koja će nadmašiti prijašnja iskustva gostiju. Takva usluga može stvoriti visoke dodatne troškove jer će ju gosti često uspoređivati sa uslugom u hotelima gdje je cijena rada puno manja, a očekivati će jednaku razinu kvalitete za istu cijenu. Gosti danas očekuju veću vrijednost za novac koja uključuje mnogo besplatnih sadržaja, a menadžeri često nisu spremni izdvojiti sredstva za takve sadržaje.

---

<sup>41</sup> Golja, op.cit., 95.

Značajnija promjena u ponašanju gostiju izazvana je tehnološkom revolucijom zbog čega menadžeri moraju prilagoditi usluge kako bi one bile u skladu sa tehnološkim trendovima. Takva prilagodba donosi visoke izdatke kao otežavajuću okolnost, što je posebno izazovno kada dioničari nisu spremni ulagati u inovacije.

Kako bi kreiranje usluga za menadžere bilo manje izazovno, u kontekstu promjena u ponašanju gostiju, važno je oslušivati goste te istraživati, analizirati i poboljšavati hotelsku ponudu sa svrhom poboljšanja hotelskog poslovanja. Učinkovito slušanje jedan je od najboljih alata za postizanje uspjeha, a neki od primjera inoviranja procesa slušanja su:<sup>42</sup> otvoreni forumi povratnih informacija, personalizirana usluga, upravljanje odnosima s kupcima (*Customer relationship management, CRM*). Pritom, kada kreiraju usluge, menadžeri bi trebali obratiti pažnju na postotak korisnikovih riješenih problema pri prvom kontaktu sa zaposlenicima, jer će upravo taj postotak pokazati usmjerenost hotela na njegove goste. Osim upravljanja odnosima gosta, važno je i upravljati doživljajem gosta (*Customer Experience Management*) kako bi se postiglo oduševljenje, to jest tzv. „wow“ efekt.

### **3.3. Ekonomski izazovi**

Ekonomski izazovi sa kojima se susreću menadžeri vrlo često su uzrok mnogim drugim izazovima, a često uzrok i smanjenoj kvaliteti usluge. Razlog tome su proračunska ograničenja, najčešće zbog nerazumijevanja dioničara te fokus usmjeren isključivo na profit. Iako je profit temeljni razlog postojanja poduzeća, nemoguće ga je ostvariti bez kontinuiranog razvitka kvalitete usluge.

Visoka cijena rada jedan je od izazova sa kojima se susreću menadžeri pri kreiranju usluge luksuznih hotela. S obzirom da je riječ o hotelima najviše kategorije i zaposlenici trebaju biti najbolji iz struke, što za sobom povlači i višu cijenu njihova rada. Naravno, dobro plaćeni i motivirani zaposlenici donijet će više profita od onih koji će posao obavljati nevoljko, s toga se na njima ne bi trebalo štedjeti, posebno kada je riječ o hotelima koji žele pružiti luksuznu uslugu svojim gostima. Također, i luksuzna dodatna usluga koja se želi

---

<sup>42</sup> Golja, op.cit. 97.

pružiti gostima ovakvih hotela je ograničena koštanjem i zahtjeva veće novčane izdatke, ali je istovremeno neophodna za zadovoljenje očekivanja gostiju. Luksuzni hoteli moraju biti konzistentni u pružanju najviše kvalitete usluge, kako bi ispunili očekivanja gostiju, bez obzira na povećanje cijene resursa, rada, energenata i slično. Težnja za ostvarenjem što većeg broja noćenja i dolazaka vrlo često ne ide u korist kvaliteti, stoga menadžeri moraju prepoznati kada je „manje“ zapravo „više“. Međutim, česta prepreka na koju menadžeri nailaze jesu želje dioničara koji nerijetko stvaraju pritisak na menadžere sa željom ostvarenja što većeg profita, bez obzira na moguć pad u kvaliteti. Ukoliko nisu zadovoljni ostvarenim profitom, dioničari često veći naglasak stavljaju na reduciranje troškova umjesto na povećanje kvalitete usluge, što pred menadžere stavlja velik izazov jer moraju kreirati vrhunsku uslugu sa premalo novčanih sredstava.

Kako bi se realizirala poslovna aktivnost i postigao uspjeh, najvažniji elementi su zadovoljstvo gosta, zadovoljstvo zaposlenih i ostvareni profit. Pritom sva tri elementa ovise jedan o drugome i uz odsustvo jednoga, neće biti ostvarena ni preostala dva. Zadovoljstvo gostiju neizravno može utjecati na ostvarenje profita, a kako bi se ostvarilo očekuje se da je ostvareno i zadovoljstvo zaposlenih koji kreiraju usluge za goste. Upravo zato, zaposlenike treba kontinuirano educirati i nagrađivati kako bi zadržali njihovu lojalnost, a nikako kažnjavati radi lošijeg ostvarenja profita.

Kako bi se uvidjelo koji su izazovi menadžerima najveća prepreka pri kreiranju usluga luksuznih hotela, u narednom poglavlju prikazano je istraživanje provedeno na menadžerima hotela s pet zvjezdica u Hrvatskoj. Istraživanjem će se analizirati koji su od prethodno navedenih izazova najčešći te koji od njih najviše utječu na menadžere u njihovom poslovanju.

## **4. Istraživanje izazova u kreiranju usluga luksuznih hotela**

U prethodnom poglavlju navedeni su i objašnjeni glavni izazovi menadžera luksuznih hotela koji se najčešće spominju u literaturi koja se bavi definiranjem luksuznog hotelijerstva. Izazovi su podijeljeni na tri glavne grupe, a to su izazovi kadrovskog menadžmenta, promjene u očekivanjima potrošača te ekonomski izazovi. Osim generalne podjele, svaka od grupa detaljnije je razrađena na niz potencijalnih izazova koji bi menadžerima luksuznih hotela mogli stvarati poteškoće prilikom kreiranja usluga. Cilj ovog poglavlja je potvrditi predstavljaju li izazovi koji su prepoznati u literaturi zaista problem i u praksi zbog čega je provedeno istraživanje na menadžerima luksuznih hotela u Hrvatskoj. Istraživanje je izazove menadžera podijelilo na četiri temeljne grupe: nedostatak mentorstva, stavovi osoblja, visoka očekivanja gostiju te proračunska ograničenja. U nastavku se donosi detaljnija razrada provedenog istraživanja, dobiveni rezultati te preporuke za daljnje unaprjeđenje s obzirom na rezultate.

### **4.1. Problem i ciljevi istraživanja**

Predmet ovog istraživanja je ispitati i utvrditi glavne izazove sa kojima se susreću menadžeri luksuznih hotela. Potreba za istraživanjem prepoznata je zbog toga što je pregledom literature utvrđeno kako je navedeni problem nedovoljno istražen u praksi. Specifičnost luksuznog hotelijerstva i usluga koje se pružaju u luksuznim hotelima nastaje zbog činjenice da su gosti takvih hotela zahtjevniji te očekuju personaliziraniju uslugu visoke kvalitete, što automatski zahtjeva veći angažman menadžera od onoga u hotelima niže kategorije. Kako bi ispunili sva očekivanja i stvorili uslugu nadprosječne kvalitete menadžeri se susreću sa brojnim izazovima, a upravo definiranje glavnih izazova predstavlja problem ovog istraživanja. Narednim istraživanjem želi se također i doprinijeti boljem poznavanju istraživane teme te dati doprinos i praktični aspekt teorijskom dijelu koji se bavi luksuznim hotelijerstvom.

Namjera istraživanja o izazovima menadžera pri kreiranju usluga luksuznih hotela može se podijeliti na tri glavna cilja, a to su:

1. Utvrditi izazove s kojima se susreću menadžeri luksuznih hotela.
2. Analizirati koja područja u poslovanju menadžera luksuznih hotela donose najviše izazova.
3. Utvrditi kako izazovi menadžera utječu na kreiranje usluga luksuznih hotela.

S obzirom na navedene ciljeve i podjelu izazova na četiri glavne skupine, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

- Predstavlja li nedostatak mentorstva izazov menadžerima prilikom kreiranja usluga luksuznih hotela?
- Predstavljaju li stavovi osoblja izazov menadžerima prilikom kreiranja usluga luksuznih hotela?
- Predstavljaju li visoka očekivanja gostiju izazov menadžerima prilikom kreiranja usluga luksuznih hotela?
- Predstavljaju li proračunska ograničenja izazov menadžerima prilikom kreiranja usluga luksuznih hotela?

Odgovori na ova istraživačka pitanja biti će predstavljeni u nastavku kroz rezultate provedenog istraživanja.

## **4.2. Metodologija istraživanja**

Istraživanje o izazovima menadžera pri kreiranju usluga luksuznih hotela provedeno je koristeći metodu ispitivanja koja je služila kao način prikupljanja primarnih podataka. Ispitivanje je provedeno anketnim upitnikom koji predstavlja instrument istraživanja, a kao vrsta uzorka određen je prigodni uzorak koji predstavljaju menadžeri luksuznih hotela u Hrvatskoj. Osnovni skup određen je prema podacima Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske kroz popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj. Prema podacima Ministarstva turizma i sporta u Hrvatskoj se nalazi 50 hotela kategorizacije pet zvjezdica te je anketni upitnik dostavljen na email adrese svih hotela. Od 50 hotela čiji

su menadžeri obuhvaćeni istraživanjem, odgovor je dalo 17 ispitanika. Istraživanje je provedeno u vremenskom periodu od 06. travnja 2023. godine do 12. svibnja 2023.

Temeljne skupine izazova u anketnom upitniku sastavljene su po uzoru na istraživanje autora Presbury, Fitzgerald i Chapman koji su proveli istraživanje „Impediments to improvements in service quality in luxury hotels“, a provodili su ga na menadžerima luksuznih hotela u Sydneyu.<sup>43</sup> Anketni upitnik sadrži ukupno 25 pitanja koja su podijeljena na tri temeljne grupe pitanja:

- Prva grupa pitanja odnosi se na demografska pitanja (pitanja o spolu, dobi, stručnoj spremi) te pitanja o razini menadžmenta kojoj pripadaju ispitanici, godinama njihovog radnog iskustva te veličini hotela u kojemu obnašaju funkciju menadžera.
- Druga grupa pitanja odnosi se na ljestvice za mjerenje stavova. Ova grupa pitanja sadrži četiri pitanja u obliku ordinalne ljestvice. Korištena je Likertova ljestvica, pri čemu su ispitanici navedene tvrdnje ocjenjivali od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Pitanja u drugoj grupi su fokusirana na temeljne grupe izazova koji se žele ispitati, stoga su postavljene četiri pitanja sa Likertovom ljestvicom, koja se odnose na izazove s obzirom na nedostatak mentorstva, stavove osoblja, visoka očekivanja gostiju te proračunska ograničenja.
- Treća grupa pitanja odnosi se na otvoreno pitanje o nazivu hotela u kojemu ispitanici obnašaju menadžersku funkciju, a to je ujedno i jedino opcionalno pitanje na koje ispitanici nisu morali odgovoriti ukoliko ne žele.

U sljedećem podnaslovu predstavljeni su rezultati provedenog istraživanja, a potom su dani prijedlozi za unaprjeđenje i daljnja istraživanja te zaključak.

---

<sup>43</sup> Presbury, Fitzgerald i Chapman, op.cit., 361



### 4.3. Rezultati istraživanja

U nastavku se nalaze rezultati istraživanja o izazovima menadžera pri kreiranju usluga luksuznih hotela, dobiveni od strane 17 menadžera hotela s pet zvjezdica u Hrvatskoj koji su pristupili rješavanju ovog upitnika.

**Tablica 1.** Analiza socio-demografskih podataka

	Broj ispitanika	
<b>SPOL ISPITANIKA</b>	N	(%)
Muško	7	41,2
Žensko	10	<b>58,8</b>
Ukupno	17	100
<b>DOBNA SKUPINA ISPITANIKA</b>	N	(%)
20 godina ili manje	0	0
21-30	2	11,8
31-40	6	<b>35,3</b>
41-50	5	29,4
51-60	4	23,5
61 godina ili više	0	0
Ukupno	17	100
<b>STRUČNA SPREMA</b>	N	(%)
SSS ili niže	0	0
VŠS	2	11,8
VSS	9	<b>52,9</b>
Magistar znanosti / sveučilišni specijalist	5	29,4
Doktor znanosti	1	5,9
Ukupno	17	100
<b>RAZINA MENADŽMENTA KOJOJ PRIPADAJU ISPITANICI</b>	N	(%)
Menadžment najviše razine	4	23,5
Menadžment srednje razine	9	<b>52,9</b>
Menadžment prve razine	4	23,5
Ukupno	17	100
<b>GODINE OBNAŠANJA MENADŽERSKE FUNCKIJE</b>	N	(%)
1 godina ili manje	1	5,9
Između 1 i 5 godina	8	<b>47,1</b>
Između 5 i 10 godina	5	29,4

Između 10 i 15 godina	0	0
Između 15 i 20 godina	1	5,9
20 godina ili više	2	11,8
Ukupno	17	100
<b>SKUPINA HOTELA U KOJOJ ISPITANICI OBAVLJAJU FUNKCIJU MENADŽERA</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
Mali hoteli (kapacitet od 5 do 50 soba)	4	23,5
Srednji hoteli (kapacitet od 51 do 200 soba)	5	29,4
Veliki hoteli (kapacitet veći od 200 soba)	8	<b>47,1</b>
Ukupno	17	100

Izvor: izrada autorice prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

Ukupan broj ispitanika koji su popunili anketni upitnik je 17, od čega je njih 58,8% ženskog, a 41,2% muškog spola. Najveći broj ispitanika koji su ispunjavali anketni upitnik, njih 35,3%, je u dobi od 31 do 40 godina, a zatim slijede ispitanici u dobnoj skupini od 41 do 50 godina koji čine 29,4% ispitanih. Ispitanika u dobi od 51-60 godina ima 23,5%, a tek 11,8% ispitanika je u dobi od 21 do 30 godina.

Naredno pitanje odnosilo se na stručnu spremu ispitanika. Najveći broj menadžera koji su ispunili anketni upitnik je visoke stručne spreme, njih 52,9%, a nakon njih slijede magistri znanosti koji čine postotak od 29,4% ispitanih. Višu stručnu spremu ima 11,8% ispitanika, a jedan ispitanik ima titulu doktora znanosti. Visok postotak ispitanika visoke stručne spreme te niti jedan odgovor srednje stručne spreme govori o tome da je za obavljanje menadžerske funkcije u luksuznim hotelima potrebna visoka razina stečenog obrazovanja.

Na pitanje o tome kojoj razini menadžmenta pripada vaša trenutna pozicija u hotelu, više od polovice ispitanika, njih 52,9% odgovorilo je da pripadaju menadžmentu srednje razine. Menadžera najviše razine ima jednako kao menadžera prve razine te obje skupine predstavljaju 23,5% od ukupnog broja ispitanika.

Pitanje broj pet odnosilo se na to koliko godina ispitanici obnašaju funkciju menadžera u luksuznom hotelu. Najveći broj ispitanika, 47,1%, funkciju menadžera obnaša između jedne i pet godina, a slijede ih oni koji funkciju obnašaju između pet i deset godina te oni čine postotak od 29,4% ispitanika. Odgovor da funkciju obnašaju 20 godina ili više dalo je 11,8% ispitanika, a najmanje je onih sa iskustvom koje je kraće od jedne godine, kao i onih sa iskustvom između 15 i 20 godina.

S obzirom na veličinu luksuznog hotela u kojemu ispitanici obnašaju funkciju menadžera, njih 47,1% zaposleno je u velikim hotelima s kapacitetom većim od 200 soba. Broj onih koji

svoje funkcije obavljaju u malim hotelima kapaciteta do 50 soba i onih u srednjim hotelima do 200 soba je podjednak.

Naredna grupa pitanja na koja su odgovarali ispitanici odnosila se na tvrdnje vezane uz izazove menadžera pri kreiranju usluga luksuznih hotela, a ispitanici su navedene tvrdnje ocjenjivali na ljestvici 1-5, pri čemu 1 označava „u potpunosti se ne slažem“, a 5 označava „u potpunosti se slažem“.

Prvi dio pitanja odnosio se na nedostatak mentorstva kao potencijalni izazov menadžera, a ispitanicima su postavljene četiri tvrdnje. U nastavku je prikazana tablica sa odgovorima menadžera na navedene tvrdnje, a za svaku od njih izračunata je aritmetička sredina koja pokazuje prosječan odgovor od jedan do pet.

**Tablica 2.** Nedostatak mentorstva - analiza

Tvrdnja	Aritmetička sredina
Vodstvo koje ne prenosi svoje znanje na niže razine menadžmenta predstavlja izazov pri kreiranju usluga luksuznih hotela	<b>4,24</b>
Sve veća pojava mlađih menadžera bez prethodnog iskustva predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	3,76
Odlazak menadžera sa iskustvom iz hotelske industrije u druge predstavlja izazov pri kreiranju usluga luksuznih hotela	3,82
Izravnavanje hijerarhijske strukture hotelskog poduzeća predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	<b>3,29</b>
Ukupno	3,78

Izvor: izrada autorice prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

U tablici 2. vidljivo je kako vodstvo koje ne prenosi svoje znanje na niže razine menadžmenta predstavlja najveći izazov u kreiranju usluga u okviru grupe pitanja koje se odnose na nedostatak mentorstva. Prosječna ocjena na ovu tvrdnju iznosi 4,24. S druge strane, menadžeri su najmanju ocjenu od 3,29 dodijelili tvrdnji da izravnavanje hijerarhijske strukture hotelskog poduzeća predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela. Međutim, i ostale tvrdnje, sve veća pojava mlađih menadžera bez prethodnog iskustva te odlazak menadžera sa iskustvom, također imaju ocjenu veću od 3, što ukazuje na visok

utjecaj na izazove u kreiranju usluga luksuznih hotela. Prema ukupnoj ocjeni od 3,78 može se zaključiti kako sve navedene tvrdnje u okviru grupe pitanja vezanih uz nedostatak mentorstva više teže ka tome da predstavljaju izazove menadžerima, nego da menadžeri ne slažu sa navedenim.

Drugi dio tvrdnji vezanih uz izazove menadžera pri kreiranju usluga luksuznih hotela odnosio se na skupinu pitanja vezanih uz stavove osoblja. Tablica 3. prikazuje aritmetičke sredine odgovora vezanih uz navedene tvrdnje. Prema podacima iz tablice može se zaključiti kako grupa pitanja vezanih uz stavove osoblja predstavlja najveći izazov menadžera pri kreiranju usluga luksuznih hotela, a to potvrđuje ukupna ocjena koja iznosi 4,36. Najviše menadžera složilo se sa tvrdnjama da su glavni izazovi nedostatak planskog pristupa pri regrutaciji kadrova te velika fluktuacija zaposlenika. Ovakav odgovor se može smatrati i očekivanim s obzirom na stalan problem sezonalnosti turizma u Hrvatskoj koja dovodi do velikih fluktuacija u broju zaposlenika ovisno o sezoni. Također, ovakav odgovor ukazuje i na nedostatak strateškog pristupa odjela ljudskih resursa, s obzirom na to da menadžeri smatraju kako nedostaje planskog pristupa pri regrutaciji kadrova.

**Tablica 3.** Stavovi osoblja - analiza

Tvrdnja	Aritmetička sredina
Nedostatak vodstva predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	4,29
Nedostatak planskog pristupa pri regrutaciji kadrova dovodi do izazova u kreiranju usluga luksuznih hotela	<b>4,53</b>
Velika fluktuacija zaposlenika predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	<b>4,53</b>
Povremena radna snaga bez stalnog zaposlenja predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	<b>4,12</b>
Nedostatak socijalnih vještina kod mlađih zaposlenika predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	4,35
Ukupno	4,36

Izvor: izrada autorice prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

Sljedeće tvrdnje vezane uz izazove menadžera pri kreiranju usluga luksuznih hotela odnose se na skupinu pitanja vezanih uz visoka očekivanja gostiju. Sa tvrdnjama vezanima uz očekivanje gostiju menadžeri se slažu nešto manje nego sa onima koje se odnose na stavove osoblja. Srednja ocjena vezana uz navedene tvrdnje iznosi 3,38, a od svega navedenog najveći izazov menadžerima predstavljaju gosti koji su sve iskusniji. S obzirom na to da menadžeri luksuznih hotela moraju kreirati jedinstvenu, personaliziranu uslugu za goste, gosti sa iskustvom, posebno onim iz svjetski poznatih hotela, mogu stvoriti izazov pri kreiranju jedinstvene usluge. Također, većina ispitanika se slaže sa tvrdnjom da gosti sa različitim zahtjevima predstavljaju izazov u kreiranju usluge, što znači da je potrebno ulagati u inoviranje procesa kreiranja luksuznih usluga s naglaskom na nove ideje i fokusiranje na znanje.

**Tablica 4. Visoka očekivanja gostiju - analiza**

Tvrdnja	Aritmetička sredina
Gosti sa različitim zahtjevima predstavljaju izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	3,41
Uspoređivanje boravka gostiju u hotelu sa njihovim prijašnjim iskustvima predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	<b>3,12</b>
Uspoređivanje hotela sa konkurencijom od strane gosta predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	3,24
Gosti su sve iskusniji, što predstavlja izazovu kreiranju usluga luksuznih hotela	<b>3,76</b>
Ukupno	3,38

Izvor: izrada autorice prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

Posljednja grupa pitanja vezanih uz izazove menadžera pri kreiranju usluga luksuznih hotela odnosi se na tvrdnje o proračunskim ograničenjima. Prema analizi u tablici 5. vidljivo je kako sve navedene tvrdnje više teže ka tome da predstavljaju izazov nego ne, a najveći izazov menadžerima predstavlja neučinkovita preraspodjela resursa te limitirani budžet. S obzirom na to da se radi o luksuznim hotelima, potreban je veći budžet za kreiranje usluga nego kod hotela niže kategorizacije. Sama činjenica kako usluga mora biti visoke kvalitete navodi na to da je potrebno uložiti više financijskih sredstava kako bi se ona kreirala. Od

menadžera se očekuje da ponude najbolju uslugu, a istovremeno imaju limitirane iznose koje mogu potrošiti na provođenje iste usluge. Visoka ocjena koja se odnosi na neučinkovitu preraspodjelu resursa, kao izazov pri kreiranju usluga, može poslužiti kao podloga za daljnje istraživanje o stavovima menadžera kako bolje raspodijeliti dostupne resurse u svrhu kreiranja što bolje usluge za goste.

**Tablica 5.** Proračunska ograničenja - analiza

Tvrdnja	Aritmetička sredina
Visoka cijena rada predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	3,65
Neučinkovita preraspodjela resursa predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	<b>4,35</b>
Veći naglasak dioničara na kratkoročnu dobit naspram dugoročne predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	3,82
Pritisak dioničara predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	<b>3,47</b>
Limitirani budžet predstavlja izazov u kreiranju usluga luksuznih hotela	4,29
Ukupno	3,92

Izvor: izrada autorice prema vlastitom istraživanju, lipanj 2023.

U nastavku su dane smjernice za upravljanje izazovima koji su prepoznati kroz istraživanje, a sve u skladu sa trendovima u kreiranju usluga luksuznih hotela.

#### **4.4. Smjernice za upravljanje trendovima i izazovima**

Istraživanjem je utvrđeno kako se menadžeri u prosjeku slažu sa svim navedenim tvrdnjama o izazovima s kojima se susreću, stoga se može zaključiti kako na kreiranje usluge luksuznih hotela utjecaj imaju izazovi s obzirom na nedostatak mentorstva, stavove osoblja, visoka očekivanja gostiju te proračunska ograničenja. U svladavanju izazova sa kojima se susreću menadžerima kao pomoć mogu poslužiti trendovi luksuznog hotelijerstva, osobito razvoj

tehnologije koji hotelima pruža mnogo mogućnosti za razvoj i praćenje svojih gostiju, ali i zaposlenika.

U skladu sa trendovima u hotelijerstvu i razvojem digitalizacije, u nastavku su dane smjernice za svladavanje izazova sa kojima se menadžeri susreću pri kreiranju usluga luksuznih hotela:

### **1. Mobilna aplikacija za *frontline* zaposlenike**

Uvođenje mobilne aplikacije za *frontline* zaposlenike omogućuje komunikaciju menadžera sa zaposlenicima, a može biti i poticaj sustavu nagrađivanja zaposlenika. Aplikacija se može implementirati kao *e-learning* platforma i na taj način pružiti inovativan pristup učenju, a edukaciju je moguće provoditi kroz petominutne kvizove koji zaposlenicima neće oduzimati previše vremena. U aplikaciju je moguće implementirati i blog sekciju u kojoj iskusniji menadžeri mogu dijeliti svoja iskustva, a koja mlađim menadžerima mogu poslužiti pri susretu sa budućim poslovnim izazovima. Također, mobilna aplikacija implementirana u više stranih jezika je pogodna i u multikulturalnom radnom okruženju i olakšava komunikaciju sa zaposlenicima sa raznih govornih područja. Aplikacija može doprinijeti boljoj internoj komunikaciji, a zaposlenicima omogućiti brz dolazak do točnih i kvalitetnih informacija o hotelu, koje mogu biti potrebne u komunikaciji s gostima. Ovakvo tehnološko rješenje menadžerima bi omogućilo jednostavniji i brži prijenos svog znanja na zaposlenike te pomoć u edukaciji mlađih menadžera bez iskustva.

### **2. Baze podataka o zaposlenicima**

S obzirom na izazove sa kojima se menadžeri susreću pri zapošljavanju, ali i vođenju kadrova, ažuriranje baze podataka o zaposlenicima može biti od velike pomoći. Ovakve baze podataka ne bi sadržavale samo osnovne informacije o zaposlenicima, već informacije o njihovim interesima, projektima na kojima su sudjelovali, odrađenim zadacima i slično. Također, baze podataka mogu biti pomoć i kod sezonskog zapošljavanja jer bi menadžeri tako lakše dolazili do podataka o bivšim sezonskim radnicima sa kojima bi mogli jednostavno stupiti u kontakt i tako olakšati proces regrutacije kadrova.

### **3. Uključivanje zaposlenika u promotivne aktivnosti**

Zaposlenici hotela ključan su faktor pri pružanju usluga, a u segmentu luksuza taj je faktor još i značajniji zbog posebnosti personalizacije i potrebe poznavanja gostiju. Nerijetko se događa i da upravo zaposlenici budu razlog ponovnog dolaska gostiju, zbog čega ih je potrebno uključiti u promotivne aktivnosti. Ukoliko hotel zapošljava kuhara koji je

prepoznat kao veliki profesionalac u kulinarskom svijetu, to može iskoristiti u svrhu vlastite promocije. Na taj način zaposlenici će ostvariti osjećaj njihove svrhe u hotelu što može povećati njihov osjećaj lojalnosti i povezanosti s brendom zbog čega neće poželjeti posao u konkurentskom hotelu. Također, uključivanje u promociju zaposlenicima će pomoći pri izgradnji vlastitog imidža te doprinijeti njihovom profesionalnom razvoju. Povećanjem lojalnosti brendu hoteli mogu smanjiti fluktuaciju svojih zaposlenika. Prilikom uključivanja u promociju poseban naglasak treba dati promociji na društvenim mrežama, a jedan od popularnih primjera jesu poslovni profili na TikTok-u u vidu kratkih kreativnih videa u koje su uključeni sami zaposlenici.

#### **4. Implementacija sustava za povratne informacije**

Kako bi menadžeri pravovremeno odgovorili na izazove pred kojima se nalaze, važno je da imaju povratne informacije svojih zaposlenika u realnom vremenu. Vrlo često se stavovi zaposlenika i izazovi sa kojima se susreću analiziraju tek na godišnjoj i polugodišnjoj razini, što ne može rezultirati pravovremenim aktivnostima koje bi ih spriječile. Hoteli tome mogu doskočiti uz sustav za povratne informacije implementiran u poslovanje na način da je dostupan zaposlenicima na svim razinama i da se isti može koristiti u svim smjerovima. Ovakav sustav omogućava menadžerima dolazak do povratnih informacija od strane zaposlenika, a samim time može poslužiti i za praćenje razine kompetencije timova i zaposlenika. Kroz ovakav sustav zaposlenici mogu na jednostavan način ocjenjivati svoj dan, zadovoljstvo sa poslom, radnom klimom, kolegama. Također, sustav može pružiti mogućnost izvještavanja na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj ili godišnjoj razini, a koji menadžerima može olakšati svakodnevno poslovanje i dati bolji uvid u stavove zaposlenika i njihovo zadovoljstvo.

#### **5. Platforme s podacima o gostima**

Tehnološka rješenja hotelima omogućuju praćenje njihovih gostiju, ne samo dok borave u hotelu, već prije i nakon njihovog boravka. Ovakve platforme mogu omogućiti hotelima praćenje prosječnog vremena koje potencijalni gosti provedu na *web* stranici hotela, kakvi su im obrasci kupnje, u koje doba dana vrše rezervacije, a umjetna inteligencija omogućuje i analizu podataka o gostima u stvarnom vremenu. Takva analiza podataka posebno je važna i u segmentu upravljanja prihodima na dnevnoj razini, a može pružiti i podatke važne za promotivne i druge aktivnosti hotela. S obzirom na to da su menadžeri iskustvo gostiju



prepoznali kao rizik pri kreiranju luksuzne usluge, neophodno je da hoteli budu upoznati sa navikama svojih gostiju, posebno zbog personalizirane usluge koju nude.

## **6. Integracija društvenih mreža u CRM**

U niz strategija koje hoteli koriste kako bi analizirali svoje goste i bili u interakciji s njima neophodno je uključiti i društvene mreže jer one mogu poslužiti boljem razumijevanju preferencija gostiju. Integracija društvenih mreža u CRM važna je i u kontekstu promocije jer daje uvid o tome na kojim platformama i u koje vrijeme gosti provode najviše vremena, a takav podatak je važan kako bi hoteli znali na koju platformu usmjeriti svoje promotivne aktivnosti. Također, društvene mreže mogu poslužiti i kao kanal za pružanje povratnih informacija kroz razne recenzije koje mogu dati poticaj za poboljšanje usluga. Društvene mreže hoteli mogu iskoristiti i kao poveznicu sa gostima na način da oni kroz svoje objave postanu promotori brenda.

Praćenje digitalnih trendova menadžerima može pomoći u realizaciji i isporuci luksuzne usluge te predviđanjem smanjiti mogućnosti izazova sa kojima se susreću. Implementacijom raznih tehnoloških rješenja moguće je ostvariti bolji uvid u zadovoljstvo gostiju, ali i zaposlenika te dobiti povratnu informaciju u realnom vremenu. Tehnološka rješenja pružaju menadžerima mogućnost izvještavanja na dnevnom nivou koje može poprilično ubrzati njihovu reakciju na potencijalni izazov. Također, olakšano je praćenje specifičnosti gostiju i poznavanje njihovih navika, što omogućava lakšu prilagodbu luksuzne personalizirane usluge svakom gostu. Tehnologija pruža bezbroj mogućnosti, a ukoliko se iskoristi na pravi način može biti temelj za edukaciju zaposlenika, praćenje njihovih svakodnevnih zadataka, smanjenje fluktuacije, poboljšanje njihovih socijalnih vještina, povećanje lojalnosti zaposlenika i gostiju, praćenje zadovoljstva gostiju, smanjenje operativnih troškova poslovanja.

## Zaključak

Razvojem hotela s pet zvjezdica u Hrvatskoj i dolaskom gostiju koji žele odsjedati u luksuznim hotelima javlja se potreba dodatnog istraživanja luksuznog hotelijerstva kao doprinos dosadašnjim istraživanjima. U okviru kreiranja jedinstvene usluge za goste luksuznih hotela važno je istraživati i potencijalne izazove na koje menadžeri nailaze, a mogu ih ograničavati u kreiranju i isporuci usluge visoke kvalitete. Izazovi menadžera mogu uzrokovati negativan ishod koji se očituje u pružanju usluge nedovoljne kvalitete što može dovesti do negativnih posljedica na cjelokupno poslovanje hotela.

Za provođenje i razumijevanje istraživanja o izazovima važno je osvrnuti se na teorijske postavke i izazove koji se spominju u literaturi, a koji obuhvaćaju kadrovski menadžment, promjenu u ponašanju i očekivanjima gostiju te ekonomske izazove sa kojima se susreću menadžeri. Na osnovu teorijskih postavki, za istraživanje su odabrani temeljne grupe izazova: nedostatak mentorstva, stavovi osoblja, visoka očekivanja gostiju te proračunska ograničenja.

Rezultati istraživanja ukazali su na to da se menadžeri u prosijeku slažu sa svim navedenim tvrdnjama o temeljnim grupama izazova, što znači je potrebno uvesti promjene u poslovanju kako izazovi ne bi rezultirali lošijim poslovnim rezultatom ili gubljenjem lojalnosti gostiju. Promjene u poslovanju moguće je uvesti implementacijom tehnoloških rješenja koja pružaju razne mogućnosti u praćenju zadovoljstva gostiju, ali i zaposlenika, a menadžerima daju informacije uz pomoć kojih mogu doskočiti izazovima.

Preporuke za buduća istraživanja su svakako istražiti stavove menadžera kroz intervju kao bi se dobili dodatni kvalitativni podaci i širi pogled na problem. Također, budućim istraživanjima trebalo bi obuhvatiti i ostalo hotelsko osoblje te same goste s obzirom da su oni jednako ključni u procesu kreiranja usluge luksuznih hotela te je važno istražiti njihovo mišljenje i stavove. Ovo istraživanje može poslužiti kao dobar početak i pokazatelj smjera daljnjih istraživanja, ali i kao potvrda izazova menadžera koji su prepoznati u literaturi.

## Bibliografija

- Digital Luxury Group, SA. *The World Luxury Index Hotels: Godišnje izvješće 1-44*. [http://www.digitalluxury.com/reports/World\\_Luxury\\_Index\\_Hotels\\_by\\_Digital\\_Luxury\\_Group.pdf](http://www.digitalluxury.com/reports/World_Luxury_Index_Hotels_by_Digital_Luxury_Group.pdf) (pristupljeno 21. travnja 2023.)
- Floričić, Tamara. *Suvremeno hotelijerstvo izazovi nove konkurentnosti*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2022.
- Galičić, Vlado. *Uvod u ugostiteljstvo*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2012.
- Galičić, Vlado i Ivanović, Slobodan. *Menadžment zadovoljstva gosta*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2008.
- Golja, Tea. *Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2017.
- Grupa autora. *Održivi razvoj turizma*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2005.
- Gržinić, Jasmina i Bevanda, Vanja. *Suvremeni trendovi u turizmu*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2014.
- Hayes, David i Ninemeier, Jack. *Upravljanje hotelskim poslovanjem*. Zagreb: M plus, 2005.
- Lucas, Jane. "LTI announces the World's Best Luxury Hotel Brands 2022" Hospitality Net (2022) <https://www.hospitalitynet.org/news/4113146.html> (pristupljeno 20. travnja 2023.)
- Luxury Hotel Awards. *The 16th Annual World Luxury Hotel Awards Winners, 2022* [https://www.luxuryhotelawards.com/winner/the-16th-annual-world-luxury-hotel-awards-winners/?sorts%23winners-table\[hotel\]=1](https://www.luxuryhotelawards.com/winner/the-16th-annual-world-luxury-hotel-awards-winners/?sorts%23winners-table[hotel]=1) (pristupljeno 25. travnja 2023.)
- Ministarstvo turizma i sporta. *Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj* <https://mint.gov.hr/kategorizacija-11512/11512> (pristupljeno 25. travnja 2023.)

- Pajić, Marija Antonija. "Čimbenici ponašanja potrošača i suvremeni trendovi na tržištu luksuzne robe" *Notitia - časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, br. 5 (2019): 101-117. <https://hrcak.srce.hr/file/337124> (pristupljeno 5. svibnja 2023.)
- Petroman, Cornelia. "Types of luxury tourism consumers" *Quaestus multidisciplinary research journal* 18 (2021) 312-320. <http://www.quaestus.ro/en/wp-content/uploads/2012/02/Cornelia-Petroman.pdf> (pristupljeno 5. svibnja 2023.)
- Presbury, Fitzgerald i Chapman. "Impediments to improvements in service quality in luxury hotels" *Emerald Group Publishing Limited* 15, br. 4 (2005) 357-373. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604520510606835/full/html> (pristupljeno 3. travnja 2023.)
- Small Luxury Hotels of the World. *About SHL*. <https://slh.com/about-slh> (pristupljeno 20. travnja 2023.)
- Solomon, Micah. *The heart of hospitality*. New York: SelectBooks, Inc., 2016.
- Turistička zajednica grada Opatije. *Hotel Kvarner – Prvi hotel na jadranskoj obali*. <https://www.visitopatija.com/hotel-kvarner-prvi-hotel-na-jadranskoj-obali-p474> (pristupljeno 22. travnja 2023.)
- Vujić, Vidoje. *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2008.
- World Luxury Hotel Awards. *Defining Excellence in Global Hospitality*. <https://www.luxuryhotelawards.com/> (pristupljeno 22. travnja 2023.)

## **Popis ilustracija**

### **Tablice**

Tablica 1. Analiza socio-demografskih podataka	35
Tablica 2. Nedostatak mentorstva - analiza	37
Tablica 3. Stavovi osoblja - analiza	38
Tablica 4. Visoka očekivanja gostiju - analiza	39
Tablica 5. Proračunska ograničenja - analiza	40

### **Grafikoni**

Grafikon 1. Hotelski objekti u RH prema kategorizaciji	10
Grafikon 2. Hoteli s pet zvjezdica u razdoblju 2013.-2023.	11