

# Uloga concierge-a u zadovoljstvu gostiju luksuznih hotela

---

**Mikulec, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:131524>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**

**PETRA MIKULEC**

**Uloga concierge-a u zadovoljstvu gostiju luksuznih hotela**

**The role of the concierge in the satisfaction of luxury hotel guests**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**  
**Menadžment u hotelijerstvu**

**Uloga concierge-a u zadovoljstvu gostiju luksuznih hotela**  
**The role of the concierge in the satisfaction of luxury hotel guests**

Diplomski rad

Kolegij:	<b>Menadžment luksuznih hotela</b>	Student:	<b>Petra MIKULEC</b>
Mentor:	Doc. dr. sc. <b>Ivana IVANČIĆ</b>	Matični broj:	<b>3915/23</b>

Opatija, rujan 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

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

**Petra Mikulec**

(ime i prezime studenta)

**3915/23**

(matični broj studenta)

Uloga conceirge-a u zadovoljstvu gostiju 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, 05.09.2024.

*Petra Mikulec*

Potpis studenta

## Sažetak

Luksuzno hotelijerstvo počelo se razvijati početkom 19. stoljeća pojavom prvih luksuznih hotela i nedugo zatim steklo je veliku popularnost među tadašnjim stanovništvom. Vremenom je fokus luksuza sa materijalnih i skupocjenih stvari prešao na autentična iskustva i doživljaje pružene kroz jedinstvene i personalizirane usluge, što i karakterizira luksuz 21. stoljeća i luksuzno hotelijerstvo. S ciljem pružanja autentičnih iskustava i visoko personalizirane i kvalitetne usluge u luksuznim hotelima sa radom su započeli concierge-i. Oni se smatraju glavnom konkurentskom prednošću luksuznih hotela i hotela kategorije 5 zvjezdica zbog njihove posvećenosti gostu. Predmet istraživanja ovog rada je uloga koju concierge ima u zadovoljstvu gostiju luksuznih hotela kroz njegov radni prostor, kvalitetu usluge koju pruža gostima te međuljudske odnose i ponašanje. Istraživanje koje je provedeno putem anketnog upitnika obuhvatilo je 110 ispitanika koji su boravili u luksuznim hotelima i hotelima kategorije 5 zvjezdica te su ostvarili bilo kakav oblik komunikacije sa concierge-om. Ispitanici su u prosjeku bili vrlo zadovoljni sa uslugama koje im je pružao concierge pa se može zaključiti da concierge utječe na zadovoljstvo gostiju luksuznih hotela.

Ključne riječi: concierge; luksuzno hotelijerstvo; zadovoljstvo gosta, kvaliteta usluge

# Sadržaj

<b>UVOD</b>	4
<b>1. DEFINIRANJE KONCEPTA LUKSUZNOG HOTELIJERSTVA</b>	6
1.1. Pojava luksuza i početak luksuznog hotelijerstva	7
1.2. Luksuzni brendovi na turističkom tržištu	9
1.3. Analiza trendova u luksuznom hotelijerstvu	15
<b>2. KVALITETA USLUGA U LUKSUZNOM HOTELIJERSTVU</b>	18
2.1. Uloga kvalitete u luksuznim hotelima	18
2.2. Personalizacija usluga luksuznih hotela	24
2.3. Upravljanje zadovoljstvom gostiju luksuznih hotela	25
<b>3. SPECIFIČNOSTI FUNKCIJE KADROVA U LUKSUZNIM HOTELIMA</b>	28
3.1. Organizacijska struktura i timovi u luksuznim hotelima	29
3.2. Važnost edukacije zaposlenika u luksuznim hotelima	31
<b>4. ULOGA CONCIERGE-A U LUKSUZNIM HOTELIMA</b>	33
4.1. Opća obilježja concierge-a	33
4.2. Zlatni ključevi – Les Clefs d’Or	35
4.3. E-concierge – inovacije u luksuznom hotelijerstvu	36
4.4. Utjecaj Concierge usluge na zadovoljstvo gostiju u luksuznim hotelima	37
4.4.1. Metodologija istraživanja	38
4.4.2. Rezultati istraživanja	40
<b>ZAKLJUČAK</b>	48
<b>BIBLIOGRAFIJA</b>	49
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b>	53

## Uvod

Predmet ovog diplomskog rada je istražiti utječu li concierge usluge na zadovoljstvo gostiju hotela kategorije 5 zvjezdica i luksuznih hotela. U radu su, prije provedbe istraživanja i donošenja zaključka putem rezultata, teorijski obrađeni elementi od kojih se sastoji sam posao concierge-a, njegova opća obilježja, usluge koje pruža gostima i način na koje ih pruža.

Luksuzno hotelijerstvo poznato je po prestižnim i personaliziranim uslugama koje pružaju svojim gostima. Iako se luksuz u svojim počecima vezao za glamurozne materijalne stvari, on se danas veže uz luksuzna putovanja i boravak u luksuznim hotelima koji su gostima oaza elegancije, mira i ugone. Trend koji je trenutno vrlo popularan u luksuznim hotelima i hotelima kategorije 5 zvjezdica je tihi luksuz. Upravo pomoću tog trenda može se opisati luksuz 21. stoljeća, a to je da moderni gosti nemaju potrebu razmetati se svojim bogatstvom nego se luksuzom služe kao isključivo mirnim, sofisticiranim boravkom u luksuznim hotelima u koje odlaze da bi pobjegli od današnjeg dinamičnog i užurbanog načina života. S obzirom na kategoriju, standarde i cijene boravka u luksuznim hotelima, gosti očekuju da će osoblje ovakih hotela brinuti o njihovim željama i potrebama. U samoj kvaliteti pružanja usluga i njihovoj personalizaciji i prilagodbi svakom gostu, vrlo bitnu ulogu u boravku gosta ima concierge. Concierge je zadužen za organizaciju kompletnog boravka gosta u luksuznim hotelima. On je u stalnoj komunikaciji sa gostima i uvijek im stoji na raspolaganju u slučaju da su gostima potrebne dodatne usluge koje se vrše van hotela, kao što su na primjer rezervacija stola u restoranu, ulaznica za razne koncerte ili predstave, organizacija transfera i raznih proslava. Vrlo je bitno da concierge osluškuje želje i potrebe gostiju, da se svakom gostu posveti maksimalno i pruži kvalitetnu i personaliziranu uslugu da bi gost na kraju boravka bio zadovoljan.

Temeljni cilj istraživanja u ovom radu je ispitati utječu li concierge usluge na zadovoljstvo gostiju luksuznih hotela i hotela 5 zvjezdica. Na osnovi definiranog cilja istraživanja utvrđene su temeljne skupine tvrdnji pomoću kojih su gosti ocijenjivali svoje zadovoljstvo uslugom. Temeljne skupine ovog istraživanja odnosile su se na radni prostor, kvalitetu usluge i međuljudske odnose i ponašanje concierge-a.

U obradi teme ovog diplomskog rada i provedenom istraživanju korištene su metoda analize, te deduktivna i induktivna metoda. Istraživanje o ulozi zadovoljstva concierge uslugom provedeno je metodom ispitivanja, pomoću anketnog upitnika.

Rad se sastoji od uvoda, četiri temljena poglavlja i zaključka. U prva tri poglavlja teorijski su obrađene teme koje pojašnjavanju koncept luksuznog hotelijerstva, kvalitetu usluge i kadrove koji u tome sudjeluju. U zadnjem poglavlju ovoga rada predstavljeno je i analizirano provedeno istraživanje.

U prvom poglavlju definiran je koncept luksuznog hotelijerstva, pojava luksuza i sam početak luksuznog hotelijerstva u svijetu. Također su analizirani trendovi luksuznog hotelijerstva kao i luksuzni brendovi na turističkom tržištu.

Drugo poglavlje rada definira kvalitetu i personalizaciju usluge u luksuznim hotelima, na koji način se one pružaju te analizira kako se upravlja zadovoljstvom usluge u luksuznim hotelima i hotelima kategorije 5 zvjezdica.

Treće poglavlje opisuje organizacijsku strukturu luksuznih hotela i objašnjava po čemu se ona razlikuje u odnosu na organizacijske strukture hotela nižih kategorija, te također timove koji sudjeluju u poslovanju.

Četvrto poglavlje teorijski objašnjava opća obilježja concierge-a, profesionalno udruženje „*Les Clefs d'Or*“ i predstavlja inovacije u luksuznom hotelijerstvu kroz praktični primjer e-concierge. Drugi dio zadnjeg poglavlja odnosi se na istraživanje o ulozi concierge-a u zadovoljstvu gostiju luksuznih hotela tako što je određen problem istraživanja i zadani ciljevi, a zatim i metodologija istraživanja. Na samome kraju analizirani su rezultati istraživanja i doneseni zaključci.



# 1. Definiranje koncepta luksuznog hotelijerstva

Koncept luksuznog hotelijerstva, kao i luksuza smatra se subjektivnim. Naime luksuz se smatra subjektivnim zbog percepcije ljudi, odnosno zbog činjenice da svaka osoba luksuz percipira na drugačiji način, kao i njegovu vrijednost i značenje. Luksuzno hotelijerstvo se sa jednog gledišta može smatrati kao grana luksuznih usluga koje se nude na turističkom tržištu i fokusira se na pružanje ekskluzivnog i vrhunskog iskustva gosta. Usluge koje proizlaze iz luksuznog hotelijerstva su pružanje luksuznog smještaja sa udobnim i elegantno uređenim sobama, priprema i usluživanje vrhunskih gastronomskih delicija i te pića gostima tog segmenta. Luksuzno hotelijerstvo obuhvaća vrhunsku kvalitetu usluge popraćenu prestižnim imidžem i visokim cijenama. Elementi koji definiraju luksuzno hotelijerstvo su kvalitetni proizvodi i usluge, širok izbor hotelskih sadržaja i dodatnih usluga i visoki standardi u pružanju usluga. Cilj luksuznog hotelijerstva nije samo pružanje smještaja nego stvaranje potpunog iskustva gosta koje kombinira eleganciju, sofisticiranost i vrhunsku uslugu kako sa glavnim ciljem, a to je zadovoljan gost. Epiteti koji prate luksuzno hotelijerstvo i samim time ga i najbolje opisuju su jedinstvenost, elegancija i ekskluzivnost. Ono što luksuzno hotelijerstvo čini drugačijim je pružanje personaliziranih i autentičnih iskustava gostima, kroz njihovu interakciju sa osobljem hotela. Upravo osoblje luksuznih hotela te usluge još više čini glamuroznima i perfektnima, jer luksuz ne postoji ako nije pristuna komponenta usluge. Ključni zadatak luksuznog hotelijerstva je stvaranje emocionalne veze što sa gostima, tako i sa proizvodom i markom. Svakom gostu luksuznog hotela pristupa se individualno kako bi se na što lakši i bolji način moglo pružiti nezaboravno iskustvo. Cilj je nadmašiti očekivanja i nazahtjevnijih gostiju i tako pružiti vrhunsku i nenadmašnu uslugu.

## 1.1. Pojava luksuza i početak luksuznog hotelijerstva

Luksuz je kroz različita razdoblja igrao značajnu ulogu u raznim djelatnostima poput gospodarstva i kulture, od drevnih civilizacija do pojave modernog društva. Pojam luksuz predstavlja elegantan, ekskluzivan i sofisticiran način života, koji nije dostupan svima, nego samo odabranim skupinama bogatih i utjecajnih ljudi. Povijest luksuza može sezati do antičkog doba i drevnih civilizacija, gdje se pojam luksuza povezivao sa razinom moći i društvenom klasom. Smatrao se simbolom prestiža i visokog društvenog statusa, a bio je povezan sa skupim i dragocjenim nakitom i umjetničkim djelima koja su bila rezervirana samo za elitu. Pojam luksuza dalje se razvijao i u doba antičke Grčke i Rima, a predstavljao je novu razinu profinjenosti sadržanu u tadašnjoj umjetnosti, arhitekturi i filozofiji, a bio je u uskoj vezi sa kulturom i estetikom. Luksuz se u tom razdoblju prikazivao kroz posjedovanje vrhunskih umjetnina i raskošnih palača. Daljnjim napretkom luksuza, preciznije u srednjem vijeku, često je bio usko povezan sa crkvom i njenim plemstvom. Simboli luksuza toga doba bili su fascinantni dvorci te elegantan nakit koji su prikazani kao simboli statusa i moći. Pojavom renesanse luksuz se naglo počeo širiti među društvenim klasama. Novu razinu ekskluzivnosti i luksuza dosegle su vrhunske umjetnine, zapanjujuća djela arhitekture i moda. Središtem luksuza postala je Italija, na čelu sa Venecijom i Firencem koje su postale središta sofisticiranosti.

Pojavom modernoga doba i zahvaljujući industrijskoj revoluciji luksuz je postao dostupan sve većem broju ljudi. Luksuzom su se smatrali namještaj, nakit, odjeća visoke kvalitete, koji su polako postajali dostupni srednjoj građanskoj klasi. Luksuz je nastavio svoj razvoj sa ciljem zadovoljenja potreba novih potrošača. U ovom razdoblju pojavljuju se luksuzni brendovi na tržištu koji su postali simbolom prestiža, a neki od njih su Gucci, Chanel i Louis Vuitton sa kvalitetnim, skupocjenim i jedinstvenim proizvodima. Prisutstvom luksuza u svakodnevnom životu ljudi pojavila se i potreba za luksuznim smještajem. Ispostavilo se da su luksuzni rezidencijalni hoteli postali vrlo popularni početkom 19. stoljeća kada je otvoren hotel Tremont u Bostonu 1829. godine, koji je bio vrhunski opremljen.<sup>1</sup> Hotel Tremont pružao je broje usluge i pogodnosti gostima koji su si u to doba, takav luksuz mogli priuštiti. Tako je gostima na raspolaganju bila plinska rasvjeta, privatne sobe koje su gostima svojom veličinom i čistoćom

---

<sup>1</sup> Wagner-Wright, „Tremont House: America's First Luxury Hotel,“ 1.

pružale visoku razinu komfora, privatnosti i sigurnosti. Ono što su luksuzni hoteli u svojim počecima htjeli pružiti svojim gostima i što im je postalo i najveće postignuće je da se svaki gost može zamisliti kao princ koji je okružen velikim brojem batlera. Nestanak rasnog ropstva i poniznosti u svijetu utjecalo je na pojavu visoko personalizirane usluge posebice u luksuznim hotelima, koja je nadmašila tehnološke inovacije i postala je ključ za uspjeh i prodaju. Industrijska revolucija je omogućila gradnju velikih i luksuznih hotela u urbanim središtima. Tako su sagrađeni legendarni hotel *Savoy* u Londonu i *Ritz-Carlton* u Parizu. Upravo ovi hoteli postali su okosnicom klasičnog luksuznog hotelijerstva i postavili su nove standarde luksuza i usluge. Nakon prvog i drugog svjetskog rata luksuzno hotelijerstvo proširilo se globalno, s naglaskom na inovacije i vrhunsku uslugu. Simbolom luksuza postali su poznati hoteli, a jedan od njih je „*Waldorf Astoria*“ u New York-u. U razdoblju nakon rata pojavio se porast nejednakosti u prihodima među stanovništvom, što je imalo pozitivan utjecaj na luksuzno hotelijerstvo jer je potražnja za skupim smještajem rasla. Tada su do izražaja došle nove ideje o luksuzu kroz inovacije u dizajnu i uslugama. Gostima su se nudile usluge concierge-a, poslovne usluge, praonice rublja, liječilišni i fitness centri i razni drugi. Ovaj razvoj kulminirao je u današnje moderne luksuzne hotele koji nude vrhunske usluge, modernu tehnologiju i dizajn koji postavljaju nove standarde u hotelskoj industriji.

Ono po čemu se luksuz u početku svog razvoja razlikuje sa konceptom luksuza 21. stoljeća je njegov prijelaz sa materijalnih, skupocjenih stvari na autentična iskustva i doživljaje pružene kroz jedinstvene i personalizirane usluge. Luksuz 21. stoljeća obilježavaju luksuzna putovanja i boravak u luksuznim hotelima koji su ujedno postali i središte modernog luksuza. Gosti u luksuznim hotelima imaju potrebe koje treba ispuniti tijekom njihova boravka kroz usluge i iskustva, kao što su jedinstvenost, zadovoljstvo ili upadljivost.<sup>2</sup> Velika pažnja se pridaje održivom luksuzu kojem je fokus na etičnosti. Pa tako današnji potrošači veliku pažnju pridaju pronalaženju usluga i proizvoda koji brinu o ekološkoj i društvenoj odgovornosti. Luksuz je kao koncept od svoje prve pojave do današnjeg modernog doba bio prisutan u svim velikim evolucijama kroz koje je čovječanstvo prošlo kroz razne ekonomske, kulturne i društvene sfere. Uspješno je prikazao kako je statusni simbol, koji je bio vezan uz razne proizvode i usluge. Iako se luksuz danas, na jedan način transformirao, odnosno prebacio fokus sa proizvoda na iskustva, velika je vjerojatnost da će u budućnosti poprimiti neki novi oblik, a njegov utjecaj na društvo

---

<sup>2</sup> Kucukusta, Heung, Hui, “Deploying self-service technology in luxury hotel brands: Perceptions of business travellers,” 55.

i dalje će trajati kroz visoku razinu sofisticiranosti i elegancije. U nastavku slijedi pojmovno određenje luksuznih hotela.

Luksuzno hotelijerstvo kroz luksuzne hotele gostima omogućava pružanje luksuznih dobara. Luksuzna dobra definiraju se kao dobra koja donose prestiž korisniku.<sup>3</sup> Luksuzni hoteli općenito se razlikuju od prvoklasnih i poslovnih hotela po razrađenom fizičkom okruženju i personaliziranim uslugama luksuznih nekretnina.<sup>4</sup> Također, razlikuju se po pružanju usluga visoke kvalitete pomoću kojih gosti stječu autentična iskustva.

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 ne pripadaju ni jednoj svjetski poznatoj marki, odnosno brendu. Vlasnici nezavisnih hotela isključivo su i nositelji brenda hotela. Ukoliko hotel ili hotelski lanac posluje pod određenim brendom ili u slučaju hotelskog lanca više hotelskih brendova, hoteli mogu biti povezani sa nekoliko tipova vlasništva. Jedan od primjera povezivanja hotela je konzorcij, a pomoću njega se povezuju hoteli koji su nezavisni i nemaju vlastiti rezervacijski sustav, već su povezani marketingom i sustavom rezervacija.

## **1.2. Luksuzni brendovi na turističkom tržištu**

Luksuzni brendovi na turističkom tržištu značajno su promijenili očekivanja gostiju i standarde unutar luksuznog hotelijerstva, a predstavljaju sinonim za kvalitetu, ekskluzivnost i prestiž. U današnjem modernom svijetu gdje autentična iskustva postaju ključna vrijednost, luksuzni brendovi ne predstavljaju samo skupe i ekskluzivne proizvode i usluge, već im je cilj kreirati cjelokupno iskustvo za gosta. Spoj luksuza i turizma donosi nove dinamike na turističko tržište, gdje su brendovi ambasadori istaknutog ukusa i bezvremenskog stila, a s druge strane destinacije postaju središta nezaboravnih iskustava i doživljaja. Luksuzni brendovi su temelj

---

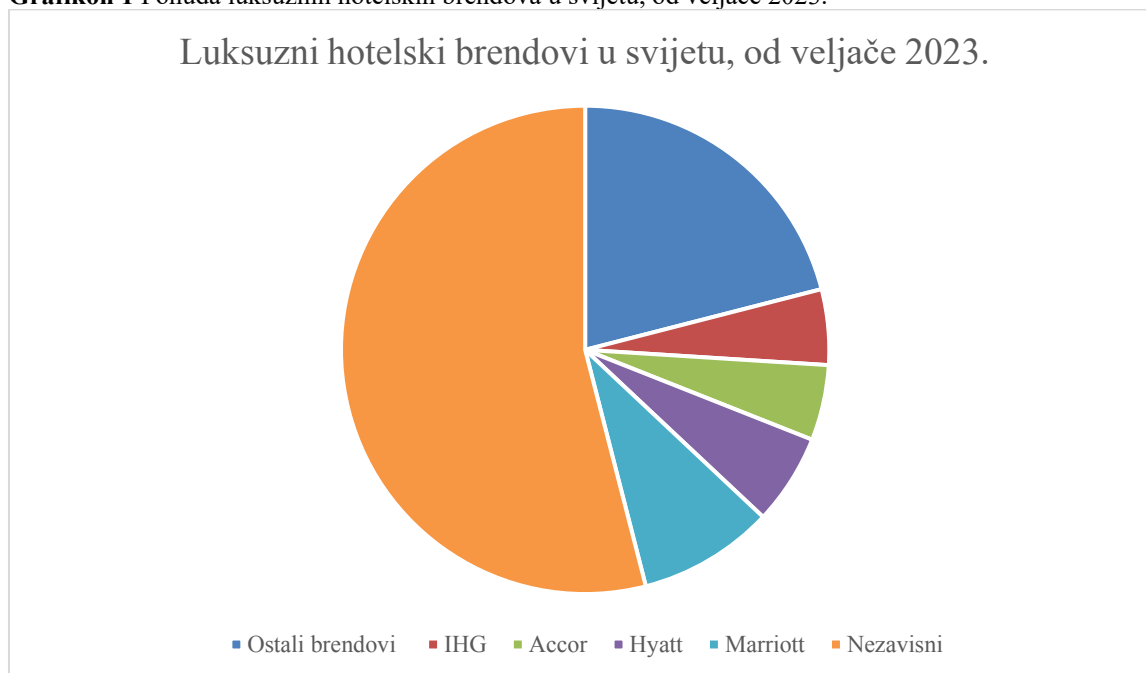
<sup>3</sup> Grossman, Shapiro, "Counterfeit-product trade", 59.

<sup>4</sup> Matilla, "Consumers value judgements: How business travelers evaluate luxury-hotel services," 40.

<sup>5</sup> Florčić, *Suvremeno hotelijerstvo izazovi nove konkurentnosti*, 279.

za privlačenje najzahtjevnijih gostiju kroz vrhunsku kvalitetu, personaliziranu uslugu i autentična iskustva koja pružaju svojim gostima. Luksuzni hotelski brendovi poput Ritz-Carlton, Four Season i Marriott nisu samo smještajni objekti već simboli prestiža koji postavljaju standarde izvrsnosti i autentičnosti. U grafikonu 1 prikazana je ponuda luksuznih hotelskih brendova diljem svijeta.

**Grafikon 1** Ponuda luksuznih hotelskih brendova u svijetu, od veljače 2023.



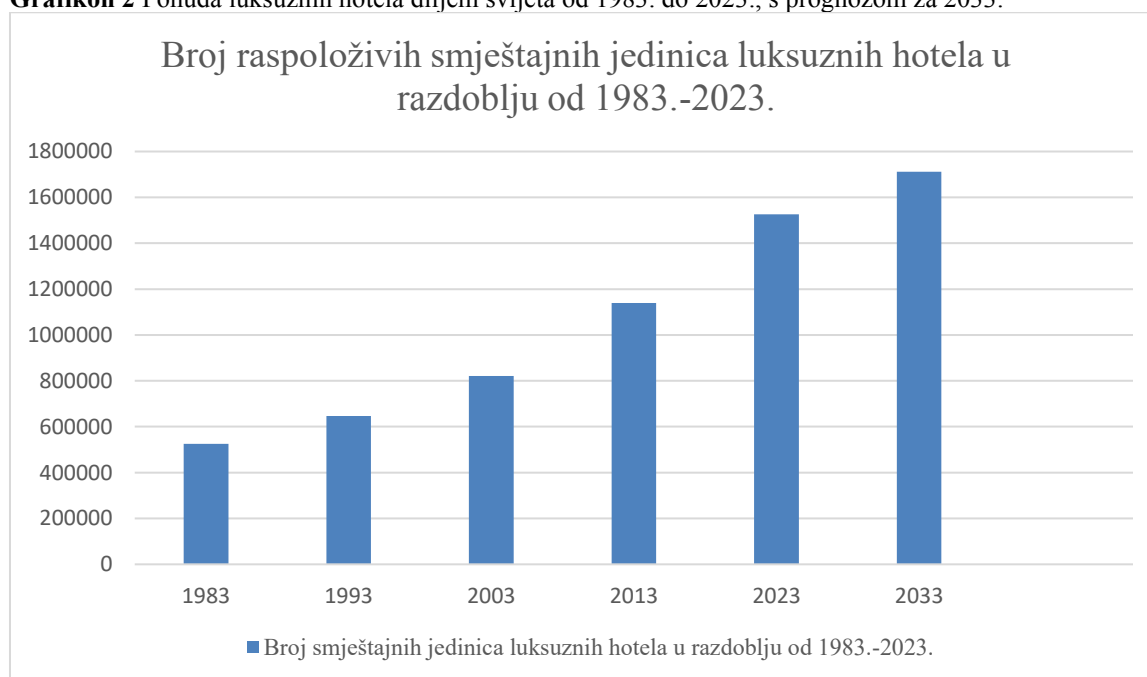
Izvor: obrada autorice prema izvještaju Statista Share of luxury hotel supply worldwide 2023, by brand <https://www.statista.com/statistics/1414462/share-luxury-hotel-supply-worldwide-brand/> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)

Grafikon 1 prikazuje ponudu luksuznih hotelskih brendova u svijetu, od koje 54% udjela zauzimaju nezavisni hoteli, 21% prikazuje ostale luksuzne brendove, velik udio zauzima *Marriott International*, potom 6% *Hyatt* i po 5% udjela *Accor* i *IGH*. Nezavisne hotele okupljaju i povezuju razne organizacije koje su spomenute u nastavku. Lanac hotela *Marriott International* u vlasništvu je čak 30 hotelskih brendova pa samim time i sudjeluje u vrlo visokih 9% udjela u ponudi luksuznih brendova u svijetu. Luksuzni brendovi koji pripadaju ovome lancu su: *The Ritz-Carlton* koji je sinonim za luksuz i prestiž, *Bulgari*, *St. Regis*, *JW Marriott*, *W Hotels*, *EDITION* i razni ostali. *Hyatt Hotels & Resorts* je lanac hotela koji je svoje prepoznatljive luksuzne brendove kao što su *Park Hyatt*, *Grand Hyatt* i *Hyatt Regency* svrstao u svoju *Timeless Collection*. *Accor* je lanac hotela sa luksuznim brendovima *Raffles*, *Fairmont*

i Sofitel. IGH odnosno *InterContinental Hotels Group* je multinacionalni lanac hotela koji posjeduje 5 luksuznih brendova hotela, a to su *Hotel Indigo*, *InterContinental Hotels & Resorts*, *Kimpton Hotel & Restaurants*, *Six Senses* i *Vingette Collection*.

Razvojem luksuznog hotelijerstva tokom godina, porastao je i broj luksuznih hotela na turističkom tržištu. Luksuzno hotelijerstvo smatra se jednim od najvrijednijih svjetskih tržišta. Veličina globalnog tržišta luksuznih hotela procijenjena je na 140,28 milijardi američkih dolara i očekuje se da će porasti na 154,32 milijarde američkih dolara do kraja 2024. godine.<sup>6</sup> Od 1983 do 2023. godine globalna ponuda luksuznih hotela mjerena kao broj raspoloživih soba gotovo se utrostručila, dosegovši vrhunac na više od 1,5 milijuna soba 2023. godine.<sup>7</sup>

**Grafikon 2** Ponuda luksuznih hotela diljem svijeta od 1983. do 2023., s prognozom za 2033.



**Izvor:** obrada autorice prema izvještaju Statista Global luxury hotel supply 1983-2023

<https://www.statista.com/statistics/1414445/luxury-hotel-supply-worldwide-forecast/> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)

Grafikon 2 prikazuje porast broja raspoloživih soba u luksuznim hotelima, kojih je 1983. godine bilo svega 525 000 soba, a svoj vrhunac su dosegle 2023. godine sa 1 526 000 soba, što

<sup>6</sup> Fortune Business Insight, "Luxury Hotel Market Size, Share and Industry Analysis, By Room Type, Category, and Regional Forecast, 2024-2032"

<sup>7</sup> Statista, Luxury travel and tourism worldwide – statistics & facts,

<https://www.statista.com/topics/11552/luxury-travel-and-tourism-worldwide/#topicOverview> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)

označava porast od 191%. Prognozira se da će broj raspoloživih soba u luksuznim hotelima 2033. godine dosegnuti 1 712 000 soba, sa porastom od 12% u odnosu na 2023. godinu.

S obzirom na sve veći broj luksuznih hotela na turističkom tržištu, hoteli se služe brendiranjem da bi svoju marku, odnosno brend diferencirali od konkurencije. Samim time brendiranje luksuznih hotela usmjereno je na određivanje onoga po čemu je luksuzni hotel poseban i jedinstven. U sam proces brendiranja hotela uključene su razne varijable od dizajna web-stranice, zvučne i lako pamtljive vizije i misije hotela, odabira vizualnog identiteta odnosno loga hotela ili brenda hotela kojemu pripada, do fonta, oglasa, odabira boja.

Postoji nekoliko svjetskih organizacija kojima je glavni cilj povezati luksuzne hotele i njihove brendove sa potencijalnim gostima. Neke od tih organizacija su LHW (*Leading Hotels of the World*), SLH (*Small Luxury Hotels of the World*) i LTI (*Luxury Travel Intelligence*).

*Leading Hotels of the World Ltd.* svjetska je organizacija koja okuplja najekskluzivnije i prepoznatljive neovisne luksuzne hotele. Od 1928. godine kada je osnovana do danas broji više od 60 hotela članova koji su u njezinom vlasništvu. Njihov zadatak je da hoteli dosegnu i održavaju najviše standarde izvrsnosti, a istovremeno zadržati autentičnost i jedinstvenost svakoga hotela. Njihova impresivna kolekcija članica sastoji se od 400 uglednih hotela koji su rasporostranjeni u više od 80 zemalja svijeta. Jedina su svjetska organizacija u kojoj su članovi isključivo luksuzni brendovi s 5 zvjezdica i sastoji se od najvećeg broja neovisnih luksuznih hotela. Od 400 hotela, na popisu članova ukupno je sedam hrvatskih luksuznih hotela:<sup>8</sup>

1. Sun Gardens, Dubrovnik
2. Ikador Luxury Boutique Hotel & Spa, Ika
3. Monte Mulini, Rovinj
4. Villa Dubrovnik, Dubrovnik
5. Vila Nai 3.3, Dugi Otok
6. Palace Elisabeth heritage hotel, Hvar
7. Grand Park Hotel, Rovinj.

*Small Luxury Hotels of the World* globalna je organizacija neovisnih luksuznih hotela. Broji 570 luksuznih hotela lociranih u više od 90 zemalja širom svijeta. Hoteli koji su u navedenoj organizaciji prosječno imaju 50-ak soba koje gostima nude diskretne lokacije na

---

<sup>8</sup> The Leading Hotels of the World, Destinations Croatia <https://www.lhw.com/destinations/croatia> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)

kojima se nude luksuzne usluge visoke kvalitete i koje prate najviše standarde. Od 570 luksuznih neovisnih hotela, na popisu članova također je ukupno sedam hotela iz Hrvatske:<sup>9</sup>

1. Botique Hotel Alhambra, Mali Lošinj
2. D-Resort, Šibenik
3. Hotel Bellevue, Dubrovnik
4. Hotel Excelsior, Dubrovnik
5. Hotel Vestibul Palace, Split
6. Palazzo Raisins Hotel & Spa, Novigrad
7. San Canzian Hotel & Residences, Istra.

*Luxury Travel Intelligence* svjetska je organizacija koja izrađuje vrlo detaljne digitalne izvještaje pomoću kojih svojim članovima i pretplatnicima pomaže u odabiru destinacije za putovanje i pruža potrebne i korisne informacije vezane uz iste. U procesu izrade navedenih izvještaja sudjeluju svi, od menadžera hotela, ostalih zaposlenika do samih gostiju. Njihov sadržaj i informacije izrazito su točni i podložni su stalnom ažuriranju s obzirom da je isključivo u online formatu. Posjeduju globalnu mrežu istraživača i pisaca koji su izuzetno iskusni i profesionalni u industriji. Ono po čemu je ova organizacija posebna je činjenica da ne prihvaćaju sponzorstva niti plaćeno oglašavanje, što im daje kredibilitet da pošteno ocijene hotele i pruže vrijedne i iskrene insajderske informacije. Svake godine objavljuju izvještaje za najbolje brandove luksuznih hotela, kao alat za ocjenjivanje koriste rigorozan algoritam koji mjeri izvedbu i vrijednosti brendova luksuznih hotela, a najbolji luksuzni brendovi 2023. godine su:<sup>10</sup>

1. Mandarin Oriental
2. Oetker Collection
3. Auberge
4. Six Senses
5. Aman
6. Belmond
7. Four Seasons

---

<sup>9</sup> Small Luxury Hotels of the World, Discover Destinations Croatia <https://slh.com/explore-hotels?roomsList=adults%3D2%2Bchildren%3D&sort=descRelevance&pageIndex=0&viewType=list&country=Croatia&regions=Croatia&query=Croatia> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)

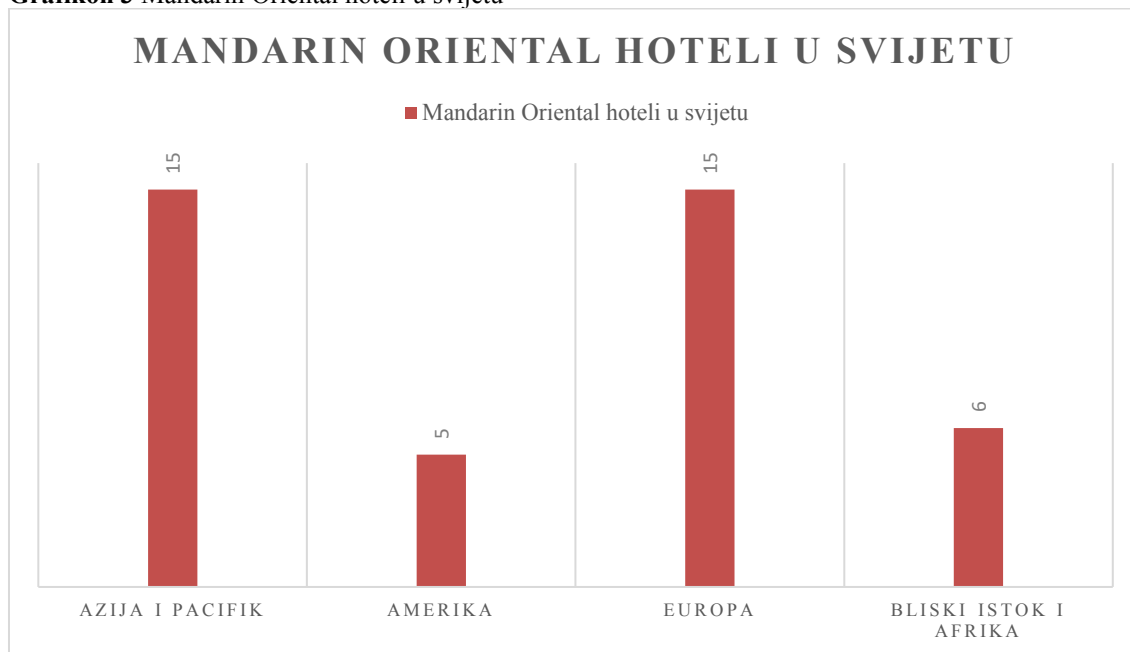
<sup>10</sup> Lucas, LTI announces the World's Best Luxury Hotel Brands 2023, <https://www.hospitalitynet.org/news/4118788.html> (pristupljeno 24. lipnja 2024.)



8. One&Only
9. Rocco Forte
10. Rosewood
11. Peninsula
12. Raffles.

Mandarin Oriental nagrađivana je hotelska grupacija koja u svojem vlasništvu ima najluksuznije i najprestižnije svjetske hotele i rezidencije. Upravljaju sa ukupno 75 smještajnih objekata, od kojih je 41 luksuznih hotela, 23 ekskluzivne kuće i 12 luksuznih rezidencija. Rasprostranjeni su po 26 zemalja diljem svijeta na teritoriju Azije i Pacifika, Amerike, Europe i Bliskog Istoka i Afrike.

**Grafikon 3** Mandarin Oriental hoteli u svijetu



**Izvor:** obrada autorice prema Stay, Mandarin Oriental <https://www.mandarinoriental.com/en/> (pristupljeno 24. lipnja 2024.)

Grafikon 3 prikazuje Mandarin Oriental hotele po raznim dijelovima svijeta. Najveći broj hotela, odnosno njih 15 nalazi se u Aziji i Pacifiku i to u većim urbanim središtima kao što su Bangkok, Beijing, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Shanghai, Singapur i Tokio. Isti broj hotela ove grupacije također se nalazi i u Europi, odnosno u velikim europskim prijestolnicama poput Barcelone, Ženeve, Istanbula, Londona, Madrida, Milana i Pariza. Slijedeći po broju hotela, točnije njih 6 je Bliski Istok i Afrika sa luksuznim hotelima u elitnim gradovima Abu

Dhabiju, Dohi, Dubaiju, Marakešu. Najmanji broj hotela nalazi se u Americi, odnosno njih 5 nalazi se u Bostonu, Miami-ju i New Yorku-u.

### 1.3. Analiza trendova u luksuznom hotelijerstvu

Luksuz u hotelijerstvu je od svojih početaka bio sinonim za prestiž i raskoš, uz dozu ekstravagancije. No, kako se u današnje vrijeme sve dinamično i brzo mijenja, promijenjeno se i sam koncept luksuza. Brzim razvojem luksuza, pojavljuju se novi trendovi koji gostima nude potpuno novo, redefinirano i visoko personalizirano iskustvo s naglaskom na detalje.

Trend poznat kao „tihi luksuz“ (engl. *quiet luxury*) fokusiran je na nenaglašenu eleganciju, personaliziranu uslugu i duboki osjećaj mira.<sup>11</sup> Ono što karakterizira tihi luksuz upravo je kako sam naziv trenda i kaže, suptilna elegancija koja se naglašava kroz osjećaj mira osobe, a ne kroz prikazivanje luksuza pomoću spektakularnih stvari. Svrha tihog luksuza je u njegovoj eleganciji koja se pruža uz visoku dozu personalizacije, sofisticiranosti i smirenosti. Tihi luksuz je kao trend u modernom luksuznom hotelijerstvu vrlo bitan jer je u korelaciji sa rastućom potražnjom gostiju koji žele personaliziranu uslugu koju im ovi hoteli pružaju uz naglasak na pažnju i brigu o njihovoj dobrobiti. Gosti luksuznih hotela u ovom novo definiranom luksuzu 21. stoljeća putuju jer traže predah od dinamičnog života koji će im pružiti nezaboravna iskustva, sa personaliziranim uslugama koje su osmišljene do najmanjeg detalja, koje gostu pružaju mir u ugodnom okruženju.

Globalni suvremeni trendovi hotelijerstva mogu se podijeliti na sljedeće glavne trendove:<sup>12</sup>

1. Sigurnost i higijena
2. Osiguravanje jedinstvenog iskustva
3. Multikulturalno zapošljavanje
4. Dizajn hotela kao poslovna strategija
5. Održivi hoteli
6. Lokalno iskustvo.

Nakon epidemije virusa COVID-19 gosti su postali sve više osviješteni koliko je higijena bitna posebice u hotelima i očekuju visoke standarde vezane uz čistoću. Trenutnim ratnim događanjima u svijetu sigurnost je gostima prva stvar na koju obraćaju pozornost pri planiranju

---

<sup>11</sup> Patru, „Embracing Quiet Luxury in Hospitality: A New Paradigm for Hotels,“ 1.

<sup>12</sup> Florčić, op. cit. 29.

putovanja. Samim time gosti su i spremni platiti više za proizvod ili uslugu ukoliko se osjećaju sigurno u turističkoj destinaciji i hotelu u kojem se nalaze. Osiguravanje jedinstvenog iskustva u segmentu luksuznog hotelijerstva je vrlo bitno jer luksuzni hoteli tako ostaju konkurentni za turističkom tržištu. Isto tako pružanjem jedinstvenih iskustava u gostima potiču pozitivne reakcije i želju da se ponovno vrate i dožive isto iskustvo iznova. Multikulturalno zapošljavanje polako postaje važno u segmentu hotelijerstva, a cilj hotela je balansirati raznolikost gostiju kroz raznolikost zaposlenih. Isto tako multikulturalnost sa aspekta zapošljavanja u luksuznim hotelima može pomoći u boljem razumijevanju različitih svjetskih kultura iz kojih gosti dolaze. Shvaćanjem različitih kultura može dovesti do poboljšanja zadovoljstva gostiju jer se lakše mogu razumijeti različite potrebe gostiju. Timovi koji su multikulturalni mogli menadžmentu predložiti razna inovativna rješenja jer svaki od njih imaju drugačiju perspektivu i gledašće na određene stvari i potencijalne probleme. Zaposlenici koji govore više stranih jezika gostu mogu pružiti topli osjećaj dobrodošlice. Ključnim aspektom poslovne strategije može se smatrati i dizajn hotela s obzirom da funkcionalan i estetski privlačan prostor može pozitivno utjecati na percepciju gostiju o tom hotelu i pomoću toga može donijeti odluku o dolasku i boravku u tom hotelu. Hoteli sve više ulažu u vlastiti vizualni identitet, pažljivo odabiru boje i materijale koje koriste i koje najbolje odražavaju njihov brend. Veliku pažnju pridaju i dizajnu njihovih oglasa, društvenih mreža i službenih web stranica. Također stvaraju i ugodan ambijent koji najbolje odgovara njihovim ciljnim skupinama gostiju. Ekološka osviještenost i održivost postaju sve popularniji u 21. stoljeću. Nikad do sad briga o okolišu i njegovom očuvanju nije se spominjala kao sada. Samim time sve su popularniji održivi hoteli i hoteli koji u svojem poslovanju implementiraju održivu i zelenu tehnologiju. U to pripada smanjenje otpada, posebice hrane, podršku i suradnju sa lokalnom zajednicom, korištenje obnovljivih izvora energije kao što su solarni paneli te upotreba ekoloških materijala. Implementacijom održivih sustava hoteli svojim gostima daju pozitivan primjer i tako ih motiviraju da i oni krenu prakticirati isto. Prakticiranjem zelenog i održivog poslovanja hoteli mogu na optimalan način smanjiti operativne troškove. Lokalno iskustvo najbolje se prikazuje kroz gostoljubivost destinacije u kojoj se gosti nalaze. Današnji gosti žele iskusiti i doživjeti mjesta u kojima borave, žele probati lokalne gastronomske specijalitete, naučiti o tradiciji i običajima. Pružanje lokalnih iskustava gostima hoteli postižu uz suradnju sa lokalnim vodičima, umjetnicima, proizvođačima, vinarijama, obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima. Tako gosti mogu otići na vođene ture po raznim kulturnim znamenitostima, isprobati lokalne specijalitete i namirnice te prisusovati

raznim destinacijama koje održavaju lokalane kulture, tradicije i običaje. Ovakve suradnje dugoročno donose koristi za sve prisutne, jača lokalnu ekponomiju i izgrađuje duboke veze između hotelskih objekata i lokalne zajednice. Ovi trendovi najbolje opisuju promjene u preferencijama i željama gostiju, a hoteli koji ih uoče i primjene u poslovanju povećavaju svoj položaj na turističkom tržištu i diferenciraju se od konkurencije.

Upotreba tehnologije u poslovanju hotela također se može smatrati trendom. Moderna tehnologija i razna tehnološka rješenja i softveri u luksuznom hotelijerstvu imaju široku upotrebu, a nastala je sa ciljem bržeg i lakšeg pružanja usluga gostima na što jednostavniji način. Pa su tako osmišljeni razni softveri koje pokreće umjetna inteligencija sa svrhom prikupljanja korisnih informacija o gostu pomoću kojeg se pruža visoko kvalitetna i personalizirana usluga. Vrlo lako se uočavaju, bilježe i prate preferencije gostiju.

Iz svega analiziranog može se zaključiti da se luksuzno hotelijerstvo dinamično razvija te da je kroz razna razdoblja poprimalo različite oblike. Kroz godine se fokus luksuza, pa tako i luksuznog hotelijerstva mijenjao te je sa materijalnih stvari prešao na duhovna iskustva i doživljaje. Uvođenjem moderne tehnologije u poslovanje i kroz razne trendove razvili su se poznati brendovi luksuznih hotela diljem svijeta, kojima je misija gostu pružiti što bolje cjelokupno iskustvo i uslugu. Samim time u idućem poglavlju luksuzno hotelijerstvo biti će promatrano sa strane kvalitete usluge i važnosti upravljanja zadovoljstvom gostiju luksuznih hotela.

## 2. Kvaliteta usluga u luksuznom hotelijerstvu

Opće je poznato da je hotelijerstvo temeljeno na prodaji proizvoda, a posebice usluga gostima koji kroz konzumaciju tih usluga stječu razna autentična iskustva i doživljaje. Usluge se u hotelijerstvu dijele na osnovne usluge koje uključuju pružanje smještaja, hrane i pića gostima i dopunske usluge koje su u luksuznom hotelijerstvu vrlo bitne jer gostima pružaju *wow efekt*. Pomoću iznimnih dopunskih usluga luksuzni hoteli opravdavaju vrijednost svojih osnovnih usluga, a samim time se i ističu na tržištu luksuznog hotelijerstva. Kvalitetu usluge u hotelima, određuje njihova kategorizacija. Uobičajena kategorizacija hotela u Republici Hrvatskoj je od dvije do pet zvjezdica i određuje ju razina usluge, no u luksuznim hotelima klasična kategorizacija nije uobičajena i hotel sa 5 zvjezdica ne mora biti luksuzni hotel i klasificirati se kao takav. Na kvalitetu usluga u luksuznom hotelijerstvu u velikoj mjeri utječe stručno i profesionalno osoblje. Može se istaknuti kako u luksuznom hotelijerstvu očekivanja gostiju imaju značajan utjecaj na kvalitetu usluge s obzirom na povezanost sa iskustvom gostiju i njihovim zadovoljstvom. Tokom godina, osmišljene su razne metode pomoću kojih hoteli utječu na povećanje kvalitete svojih usluga, a koje su opisane u nastavku.

### 2.1. Uloga kvalitete u luksuznim hotelima

Kvaliteta usluge je stupanj razlike između očekivanja gostiju uslugom i njihove stvarne percepcije učinka.<sup>13</sup> Kako je ranije navedeno, kvaliteta u hotelima je izravno povezana sa kategorijom hotela. Što je kategorija hotela veća, gosti očekuju veću razinu kvalitete usluge. Iako su kvaliteta usluge i zadovoljstvo važne u cijeloj hotelskoj industriji, nigdje nisu važnije nego u luksuznim hotelima gdje gosti očekuju visoku kvalitetu.<sup>14</sup> Gosti percipiraju kvalitetu usluge u hotelima s 5 zvjezdica izvrsnom, no usluga luksuznih hotela mora biti još bolja i ekskluzivnija. Razlog tome je što gosti percipiraju luksuz na različit i subjektivan način. Način na koji svaka osoba doživljava luksuz ovisi o osobnoj percepciji luksuza.<sup>15</sup> Upravo zbog

---

<sup>13</sup> Parasuman, Zeithal, Berry, „A conceptual model of service quality and its implications for future research,“ 41.

<sup>14</sup> Dubois, Laurent, Czellar, „Consumer segments based on attitudes toward luxury: Empirical evidence from twenty countries,“ 115.

<sup>15</sup> Berstein, „Luxury and the hotel brand,“ 50.

luksuznog stanja uma gostiju vrlo je teško doseći najviši nivo kvalitete i tako se diferencirati od konkurencije koja je u današnje doba sve veća.

Sve većim pritiskom na luksuzne hotele da kontinuirano poboljšavaju kvalitetu usluge koje nude i samim time ju povećavaju, u svoje poslovanje uveli su brigu o kvaliteti korisničkog iskustva (*Customer experince quailty – CEQ*) i menadžment upravljanja kvalitetom (*Total quality management – TQM*).

Menadžment upravljanja kvalitetom (TQM) pristup je pomoću kojeg organizacije poboljšavaju fleksibilnost i efektivnost poslovanja. Cilj ovog pristupa je da se u proces upravljanja kvalitete uključi cijela organizacija, odnosno svi zaposlenici na svakoj razini i u svakom odjelu. TQM je metoda za oslobađanje ljudi od besmislenog i nepotrebnog napora uključivanjem svih u proces poboljšanja; poboljšanje učinkovitosti rada tako da se rezultati postižu u kraćem vremenu.<sup>16</sup> Ova metoda svoju primjenu u luksuznom hotelijerstvu koristi kroz stalna poboljšanja kvalitete usluga, proizvoda i brenda. Stalnim poboljšanjima luksuzni hoteli svojim gostima mogu pružiti jedinstvene doživljaje i autentična iskustva te tako ispuniti njihova očekivanja. Luksuzno hotelijerstvo fokusira se na kontinuirano poboljšanje kroz povratne informacije svih koji su uključeni u proces, a to su menadžeri, zaposlenici i gosti hotela. Najveća usredotočenost zaposlenika i menadžera nalazi se na gostima, kako bi povećali njihovo zadovoljstvo, ispunili njihova visoka očekivanja i posebice opravdali cijenu usluga koje nude. Kako na menadžment upravljanja kvalitetom utječe puno čimbenika, ne postoji konkretna definicija elemenata koji ga čine. Nakon brojnih istraživanja na tu temu, skupina autora odredila je 8 heterogenih elemenata:<sup>17</sup>

1. Vodstvo
2. Strateško planiranje
3. Menadžment kvalitete dobavljača
4. Menadžment procesa
5. Dizajn proizvoda i usluga
6. Upravljanje zaposlenicima
7. Upravljanje odnosima s gostima (CRM)
8. Informacije i analize.

---

<sup>16</sup> Oakland, *Total quality management*, 14.

<sup>17</sup> Yeng, Jusoh, Ishak, „The impact of total quality management (TQM) on competitive advantage: A conceptual mixed method study in the Malaysia luxury hotel industries“, 3.

U nastavku su objašnjeni glavni elementi koji direktno utječu na kvalitetu usluge u luksuznom hotelijerstvu.

U mnogim istraživanjima vodstvo je određeno kao jedno od najvažnijih elemenata koji utječu na uspješnost organizacija, pa tako i luksuznih hotela. Podrška najvišeg menadžmenta ključna je u uspostavi kvalitete, a također i poticnje pozitivne radne atmosfere i motiviranja zaposlenika. Pa tako motivirani zaposlenici u odgovarajućem radnom okruženju dovode do stvaranja većeg zadovoljstva među gostima luksuznih hotela. Isto tako odgovarajuće vodstvo u luksuznim hotelima potiče procese inoviranja i konstantno uvođenje novih inovacija u poslovanje, što je vrlo bitno jer se stalnim inovacijama luksuzni hoteli diferenciraju od svoje konkurencije.

Procesom strateškog planiranja luksuzni hoteli razvijaju i implementiraju nove sustave pomoću kojih jačaju vezu sa dobavljačima, partnerima i stječu lojalne goste. Pomoću strateškog planiranja hoteli formuliraju misije i vizije svog poslovanja i postaju konkurentni na tržištu. Odgovarajućim sustavima strateškog planiranja poboljšava se kvaliteta nuđenih proizvoda i usluga, što naknadno dovodi do većeg zadovoljstva gostiju.

Menadžment kvalitete dobavljača služi kako bi se dobavljači ocijenjivali, isto kao i kvaliteta proizvoda koju nude luksuznim hotelima. Upravljanjem kvalitete dobavljača hoteli mogu osigurati dugoročne suradnje sa kvalitetnim dobavljačima koji će im u poslovanju donijeti brojne prednosti. Odabirom odgovarajućih dobavljača hoteli mogu poboljšati svoje proizvode i usluge ako odabrani dobavljač hotelu osigura na primjer materijal visoke kvalitete. Kako se sve više razvija svijest o održivom poslovanju i korištenjem održivih materijala, posebice u luksuznim hotelima bitno je pronaći odgovarajuće dobavljače sa oznakama kvalitete, jer tako hotel svojim gostima daje primjer kako brinu o okolišu u svim procesima njihovog poslovanja. Važno je poticati dugoročna partnerstva i suradnje s dobavljačima jer hoteli tako mogu povećati konkurentnost na tržištu, ali i indirektno povećati zadovoljstvo gostiju.

Dizajn proizvoda i usluga u luksuznom hotelijerstvu direktno je povezano sa ulogom kvalitete, ali i posljedično sa zadovoljstvom gostiju. U luksuznom hotelijerstvu potrebno je voditi računa i do najsitnijeg detalja stoga je bitno imati standarde pomoću kojih se postiže visoka kvaliteta pružanja proizvoda i usluga. U razvojnom procesu proizvoda i usluga postoje razna pravila i procedure koja se moraju slijepo pratiti da bi se gostima mogla pružiti kvaliteta koja se očekuje od luksuznih hotela. Dizajn luksuznih proizvoda i usluga u ovom segmentu vrlo

je bitan jer svaki gost luksuz doživljava na drugačiji način pa se tome treba posvetiti s velikom pažnjom.

Upravljanje zaposlenicima u segmentu luksuznog hotelijerstva mjeri se kroz sudjelovanje zaposlenika u raznim edukacijskim programima i programima obuke. Sudjelovanjem u tim aktivnostima zaposlenici stječu vještine koje su im potrebne u radu. Zaposlenicima luksuznih hotela gosti su na prvom mjestu, stoga je vrlo bitno da oni steknu vještine kako na što efektivniji i brži način gostima pružiti individualiziranu pažnju i personalizirane usluge. Zaposlenici ovakvih hotela svjesni su politike njihove organizacije, promiču njen razvoj i kontuirano rade na njenom poboljšavanju.

Upravljanje odnosima s gostima fokusirano je na kontinuirano održavanje odnosa sa gostima, kao i prikupljanje povratnih informacija od gostiju sa ciljem osiguranja zadovoljstva. Tržište luksuznih hotela vremenom je postalo dinamično i predvidljivo, te pomoću CRM-a hoteli prate sadašnje potrebe gostiju i određuju buduće. Točnim i preciznim određivanjem budućih potreba gostiju luksuzni hoteli mogu vrlo lako stvoriti bazu lojalnih gostiju i povećati konkurentnost.

Kvaliteta korisničkog iskustva (CEQ) definira se kao interni i subjektivni odgovor korisnika i procjena svih izravnih i neizravnih kontakata sa uslužnom organizacijom, okruženjem i drugim kupcima.<sup>18</sup> Vrlo bitnu ulogu u kvaliteti korisničkog iskustva zauzima upravo iskustvo gosta koje on stječe kroz konzumaciju proizvoda i usluga. Iskustvo se odnosi na osobni događaj, često sa važnim emocionalnim značenjem, pronađeno u interakciji s podražajima koji su konzumirani proizvodi ili usluge.<sup>19</sup> Stoga briga o kvaliteti korisničkog iskustva u luksuznom hotelijerstvu od iznimne je važnosti, s obzirom da gosti sam koncept luksuza doživljavaju subjektivno i potrebno je vrlo dobro poznavati svoga gosta, njegove potrebe i očekivanja kako bi mu pružili što kvalitetnije iskustvo. Iskustvo utječe na unutarnje čimbenike korisnika prije i/ili tijekom i/ili nakon iskustva konzumiranja.<sup>20</sup> U luksuznim hotelima zadovoljstvo usluge gosta utvrđuje se njegovom percepcijom i očekivanjima o hotelu prije njegova dolaska, doživljajem tokom njegova boravka i pozitivnim iskustvom nakon njegova odlaska iz hotela. Ključno je korisničko iskustvo gostiju pratiti kroz sva tri aspekta jer se tako potpuno i točno mogu analizirati

---

<sup>18</sup> Ali, Amin, Cobanoglu, „An integrated model of service experience, emotions, satisfaction and price acceptance: An empirical analysis in the Chinese hospitality industry,” 449.

<sup>19</sup> Hirschman, Holbrook, “Hedonic consumption: Emerging concepts, methods, and propositions,” 92.

<sup>20</sup> Lemke, Clark, Wilson, “Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique,” 846.



interakcije gosta sa uslugama luksuznih hotela. Gost se osjeća zadovoljno tek nakon doživljavanja određenog iskustva, pa je potrebno od gosta tražiti povratne informacije. Ako je iskustvo gosta bilo iznimno pozitivno velika je vjerojatnost da će upravo taj gost postati lojalni gost hotela jer će ta iskustva željeti opet ponoviti. Na ovu temu napisan je velik broj članaka i istraživanja, te se naposljetku može identificirati devet skupina faktora koji definiraju kvalitetu korisničkog iskustva u turističkom okruženju: <sup>21</sup>

1. Atmosferski
2. Interakcija zaposlenik-kupac
3. Interakcija kupac-kupac
4. Sigurnost gostiju
5. Učenje
6. Iznenadjenje
7. Eskapizam
8. Zabava
9. *Lifestyle.*

Atmosfersko iskustvo odnosi se na to kako gost emocionalno i kognitivno percipira fizičko okruženje u kojem se nalazi i kakvu interakciju ostvaruje sa ostalim dijelovima luksuznih hotela. Ono što gost odmah zamijeti su eksterijer i interijer hotela i glazba.

U središtu iskustva gosta, posebice u hotelima visoke kategorije i luksuznim hotelima je interakcija sa zaposlenicima. Interakcije je bitna jer bez nje ne bi bilo ni usluge, ni ugostiteljstva u cjelini. S obzirom da je ona kamen temeljac zaposlenici sa gostima luksuznih hotela moraju održavati konstantnu izravnu i neizravnu interakciju. Zato svi zaposlenici u luksuznim hotelima trebaju imati visoko razvijene komunikacijske vještine kako bi gostima pružili kvalitetno iskustvo. Svaki zaposlenik treba biti prije svega ljubazan, pouzdan i prijateljski nastrojen prema svakom gostu.

Na iskustvo gostiju također utječe i njihova međusobna interakcija. Ova interakcija može biti dvosjekli mač, od toga da će na pozitivno iskustvo gosta utjecati pristojno ponašanje ostalih gostiju, međusobno pomaganje, poštivanje privatnosti, no isto tako neugodne scene, povišen ton i vikanje u razgovoru mogu narušiti iskustvo ostalih gostiju.

---

<sup>21</sup> Alnawas, Hemsley-Brown, "Examining the key dimensions of customer experience quality in the hotel industry," 833.

Sigurnost gosta posljednjih godina nalazi se na prvom mjestu. U vremenima rata, bombardiranja i terorističkih napada posebice na turističke destinacije i hotele, gosti traže hotele u kojima će se osjećati sigurno i koji će očuvati njihovu imovinu. Sigurnost predstavlja važan faktor u definiranju iskustva gosta te je potrebno s aspekta hotela stvoriti ugodno i sigurno okruženje i u poslovanje uvesti stroge mjere opreza i sigurnosti. U luksuznim hotelima to se podrazumijeva s obzirom da u njima borave gosti visoke plateže moći, nerijetko i javne osobe i osobe na visokim političkim položajima.

Na pozitivno iskustvo gostiju utječe i učenje. Učenje se u ovom kontekstu odnosi na sve ono novo što gost nauči tokom boravka u hotelu. Učenje kao iskustvo gostu treba zaokupiti um i navesti ga da poželi naučiti nešto novo i drugačije. S aspekta gosta učenje je aktivno sudjelovanje u raznim aktivnostima izvan hotela kao što su vođene ture po destinaciji sa ciljem doživljaja kulture, gastronomije i lokalnih tradicija.

Element iznenađenja gosta u luksuznim hotelima je ključan jer tako premašuju sva očekivanja svojih gostiju. Iznenađenja mogu biti u sitnicama i malim stvarima, kao što su mali pokloni koji goste dočekaju u sobi pri dolasku, personalizirane stvari, večere povodom rođendana gostiju ili raznih godišnjica. Upravo zbog ovakve posvećenosti gostu i najmanjim detaljima luksuzni hoteli se razlikuju od ostalih hotela. Razinu visoke posvećenosti gostu osigurava kvalitetan stručni kadar kojemu je glavni zadatak oslušivati potrebe gostiju.

Luksuzni hoteli svojim gostima pružaju mirno utočište u koje oni „bježe“ od dinamične svakodnevice. Upravo to je svrha eskapizma, koji gostima pruža intenzivna iskustva. Intenzivna iskustva gostima se pružaju tako što se oni duboko uključe u sadašnji trenutak i okolinu u kojoj se trenutno nalaze.

Zabava podrazumijeva zadovoljstvo i sreću gosta tokom njegova boravka u hotelu. Zabavne aktivnosti koje gostu mogu privući pažnju su hotelska animacija, posjete kulturnim događanjima destinacije kao što su festivali i karnevali. Ulogu u zabavi gosta ima upravo concierge koji gostima vrlo lako može osigurati ulaznice za takva događanja.

*Lifestyle* odnosno životni stil gostiju u luksuznim hotelima najviše doalzi do izražaja, a oni su najčešće jedini sposobni podržati gostov luksuzni stil života. Luksuzni hoteli svojim gostima omogućavaju da unutar hotela slobodno izraze svoj stil života i životne vrijednosti. Također gostima mogu omogućiti personalizirane usluge i proizvode povezane sa brendom hotela. Gostima kroz luskuz i ekskluzivnost također pružaju osjećaj pripadanja.

## 2.2. Personalizacija usluga luksuznih hotela

Personalizacija usluge je konceptualizirana kao usluga kreirana prema specifičnim zahtjevima pojedinačnih kupaca.<sup>22</sup> Proces personalizacije ne prođe uvijek uspješno jer određeni gosti hotela tu uslugu neće percipirati kao personaliziranu, nego „običnu.“ Personalizacija je dakle ključni aspekt koji je povezan sa kvalitetom usluge, a rezultira diferencijacijom od konkurencije. U hotelskim objektima personalizacija usluga koristi se kako bi se spriječilo imitiranje proizvoda i usluga od strane konkurencije. Hotelijerstvo je najviše podložno imitiranju proizvoda i usluga što rezultira nezadovoljstvom gostiju i lošim financijskim rezultatima.

Personalizacija je u današnje doba izazov s obzirom da se preferencije gostiju sve brže i češće mijenjaju. Stoga su hoteli osmislili razna tehnološka rješenja i digitalne platforme koje pomoću sofisticiranih alata analiziraju korisne informacije o gostima. Hotelska grupacija Four Season poznata je po pružanju personaliziranih usluga desetljećima unazad. Njihovi zaposlenici vrijedno rade na izgradnji dubokog odnosa s gostima od obraćanja gostu njegovim imenom do pripreme personaliziranih jelovnika po preferencijama gosta. Također gosti imaju mogućnost kupiti vrhunske brendirane proizvode renomiranih marki kao što su *Jacquemus*, koje oni koriste prilikom opremanja soba. U svoje poslovanje implementirali su aplikaciju Four Seasons App u kojoj gosti u potpunosti mogu personalizirati svoj boravak u hotelima. Pomoću aplikacije gosti njihovih luksuznih hotela mogu u sobe ući samo jednim klikom na mobilnom uređaju pomoću digitalnog ključa. Mogu odabrati kakav madrac žele u sobi, provjeriti dnevni itinerar koji je napravljen samo za njih i rezervirati dodatne usluge u hotelu.

Najpoznatiji lanac luksuznih hotela The Ritz-Carlton svojim gostima pruža tradicionalni, stari luksuz i zlatne standarde. Svojim visokim standardima, brigom o zaposlenicima i fokusom na detalje uveliko su se diferencirali od konkurencije. Gostima pružaju visoko personaliziranu i pažljivu uslugu. Na sam vrh pionira u luksuznom hotelijerstvo došli su pomoću svojih zaposlenika kojima su vrlo predani. Fokus zaposlenika u Ritz-Carltonu je na cjelokupnom iskustvu boravka. Oni su osmislili ideju koja je prerasla u kulturu o zadovoljavanju neizraženih želja i potreba gostiju, pa su tako svi vratari, konobari, recepcioneri i barmeni naučeni oslušivati potrebe gostiju i pažnju obraćati na najmanje detalje što su prigodno nazvali

---

<sup>22</sup> Ball, Coelho, Vilares, “Service personalization and loyalty“

*customer obsession*. Implementirali su sofisticiranu bazu podataka *Mystique* u kojoj bilježe podatke o gostima i služi im kao sustav za ispunjavanje želja. Njihova velika posvećenost gostu i njegovom zadovoljstvu nadilazi sve granice, a to dokazuje činjenica da su zaposlenici ovlašteni potrošiti do 2000 američkih dolara na goste koji su na bilo koji način bili oštećeni ili iskazali nezadovoljstvo nekom uslugom. Njihova opsesija ugađanja željama gostiju zaista je fascinanta, a kao primjer toga ističe se priča o žirafi. Prije nekoliko godina u jednom od njihovih hotela boravila je mlada obitelj sa malenim dječakom. Dječak je na putovanje ponio svoju najdražu igračku – plišanu žirafu. Gosti su napustili hotel, a žirafa je nažalost ostala u hotelu, a gosti su to shvatili kada su bili na aerodromu i više nije bilo vremena za povratak nazad u hotel. Zaposlenici hotela su plišanu žirafu slikali u svakom kutku hotela, uspavanu na krevetu, na masaži u spa centru, na ležaljci na bazenu, u restoranu za večerom i slali malenom gostu tokom njegova leta da ga umire. A dan nakon toga žirafu su sretno poštom poslali kući i dječaku ponovno izmamili osmijeh na lice. Upravo tim činom zaposlenici su stekli lojalne goste, koji im se vraćaju i godinama nakon toga.

### **2.3. Upravljanje zadovoljstvom gostiju luksuznih hotela**

Kvaliteta usluge koja je opisana u prethodnom dijelu rada direktno utječe na zadovoljstvo gostiju. Brojna kvantitativna istraživanja dokazala su da je kvaliteta usluge u korelaciji sa zadovoljstvom gostiju. Zadovoljstvo znači pružanje dobara i usluga koje stvaraju određene razine percipirane vrijednosti za kupca tako da kupac ostane pozitivno angažiran sa organizacijom.<sup>23</sup>

Gosti smatraju da luksuzni hoteli pružaju vrhunsku vrijednost u usporedbi sa standardnim hotelima u područjima ugleda i kvalitete.<sup>24</sup> Samim time gosti od luksuznih hotela i hotela viših kategorija očekuju autentične usluge koje će im pružiti vrhunsko zadovoljstvo kroz veću razinu kvalitete. Postoji nekoliko čimbenika koji utječu na zadovoljstvo gostiju u hotelskim objektima:<sup>25</sup>

#### **1. Kvaliteta hotelskih sadržaja i usluga**

---

<sup>23</sup> Wicks, Roethlein, "A satisfaction-based definition of quality," 82.

<sup>24</sup> Nasution, Mavondo, „Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience,” 204.

<sup>25</sup> Ying, Chan, Qi, "Why are Chinese and North American guests satisfied or dissatisfied with hotels? An application of big data analysis," 3249.

2. Čistoća i udobnost soba
3. Profesionalnost i ljubaznost osoblja
4. Ukupno iskustvo i vrijednost za novac.

Kvaliteta hotelskih sadržaja i usluga u luksuznim hotelima mora biti na visokoj razini s obzirom na visoku kategoriju luksuznih hotelskih objekata i standarde. Također kroz kvalitetne sadržaje i usluge opravdavaju vrijednost za novac. Isto tako na zadovoljstvo utječe čistoća i udobnost soba. Sobe u luksuznim hotelima teže su za održavanje zbog visoko kvalitetnih materijala i namještaja koji se u njima nalaze, a samim time potrebno je više vremena za njihovo svakodnevno održavanje. Kao što je ranije spomenuto bez komponente usluge, ugostiteljstvo u cjelini ne bi ni postojalo, a kvalitetnu uslugu može pružiti samo stručno i profesionalno osoblje. Upravo osoblje i njihova posvećenost svakome gostu razlikuje luksuzne hotele od hotela nižih kategorija. Isto tako zadovoljan gost je onaj gost koji je tokom cijelog boravka u hotelu, pa čak i nakon odlaska iz hotela imao samo pozitivna i nezaboravna iskustva. No, koliko god da su kvalitetne usluge i sadržaji, čiste, udobne sobe i ljubazno osoblje, gosti luksuznih hotela i dalje najnižom ocjenom ocijene vrijednost za novac na raznim online platformama. U nastavku se nalazi tablica sa nasumično odabranim hotelima koji pripadaju hotelskoj grupaciji Mandarin Oriental koja je proglašena najboljim brendom hotela 2023. godine prema organizaciji Luxury Travel Intelligence i ocjene gostiju na online portalu Trip Advisor.

**Tablica 1** Nasumično odabrane online recenzije hotela iz grupacije Mandarin Oriental

Hotel	Lokacija	Čistoća	Usluga	Vrijednost za novac
Mandarin Oriental, Kuala Lumpur	4,9	4,7	4,7	<b>4,4</b>
Mandarin Oriental, New York	4,8	4,7	4,5	<b>3,9</b>
Mandarin Oriental, Miami	4,5	4,7	4,6	<b>4,1</b>
Mandarin Oriental, Singapur	4,9	4,9	4,8	<b>4,5</b>
Mandarin Oriental, Barcelona	4,9	4,8	4,7	<b>4,1</b>

\*rang ocjena od 1 do 5

**Izvor:** obrada autorice prema podacima sa online platforme Trip Advisor

Tablica 1. prikazuje ocjene gostiju sa online platforme Trip Advisor za nasumično odabrane hotele iz hotelske grupacije Mandarin Oriental koja je 2023. godine proglašena najbolji brendom hotela na svijetu. Navedeni hoteli ostvarili su vrlo visoke ocjene u prve tri kategorije ocjenjivana odnosno lokacija, čistoća i usluga. Četvrta, odnosno posljednja kategorija koju

gosti mogu ocijeniti je vrijednost za novac. Iz tablice je vidljivo da su ocjene vezane uz vrijednost za novac dosta niže od ostalih kategorija. Upravo to dokazuje koliko je bitno voditi brigu o kvaliteti i zadovoljstvu gostiju u luksuznim hotelima. Luksuzno hotelijerstvo poznato je po sofisticiranom, jedinstvenom, autentičnom i personaliziranom načinu pružanja usluga i pristupa svakome gostu. Također, podaci prikazuju kako se i preferencije gostiju brzo i dinamično mijenjaju, a luksuzni hotel moraju pronaći način kako svakome gostu udovoljiti i pružiti što kvalitetniju uslugu.

Mnogi svjetski renomirani luksuzni hotelski lanci pronašli su način kako optimalno upravljati zadovoljstvom njihovih gostiju kroz razna inovativna i moderna rješenja, a u nastavku slijede primjeri nekih od njih. Hotelski lanac Marriott International u svoje poslovanje je uveo chatbotove kojima upravlja umjetna inteligencija, a lanac luksuznih hotela The Ritz-Carlton koji je dio grupacije Marriott osmislio je program Tajni kupac (*engl. Mystery shopper*) pomoću kojeg osoblje gostima pruža vrhunsku uslugu u svakom trenutku. Hotelska grupacija InterContinental implementirala je glasovnog asistenta koji gostima u njihovim hotelskim sobama pruža personaliziranu uslugu, a grupacija Four Seasons za povećanje zadovoljstva svojih gostiju koristi vlastitu aplikaciju Four Seasons App u kojoj gosti mogu u potpunosti prilagoditi svoj boravak sebi.

Može se zaključiti da je u luksuznom hotelijerstvu kvalitetna usluga najbitnija. Hoteli poboljšavaju kvalitetu svojih usluga svakodnevno kroz sustave kao što su kvaliteta korisničkog iskustva i menadžment upravljanja kvalitetom. Samim time osmišljeni su razni softveri pomoću kojih hoteli upravljaju zadovoljstvom svojih gostiju. Isto tako personalizacija usluge u luksuznom hotelijerstvu postaje pravi izazov s obzirom da je potrebno svakome gostu kreirati uslugu prema njegovim specifičnim zahtjevima. Da bi se postigla iznimna kvaliteta usluge potrebno je zaposliti stručno i kvalificirano osoblje koje je u fokusu idućeg poglavlja.

### 3. Specifičnosti funkcije kadrova u luksuznim hotelima

Kadrovi u luksuznim hotelima od velikog su značaja i moraju se konstantno razvijati. U organizacijskom smislu razvoj kadrova je proces koji pomaže da zaposlenici neke organizacije, neprekidno i planirano: <sup>26</sup>

- steknu ili unaprijede sposobnosti koje su im potrebne za obavljanje raznih funkcija udruženih s njihovim sadašnjim ili očekivanim budućim ulogama;
- razviju svoje opće sposobnosti kao pojedinaca i unutar radnih timova;
- otkriju i iskoriste unutarnji potencijal za svoj osobni razvoj, ali isto tako i za razvoj organizacije;
- razviju organizacijsku kulturu unutar timova u kojima je suradnja među pojedincima snažno izražena i doprinosi povećanju motivacije zaposlenih.

Funkcije kadrova u luksuznim hotelima su složene i kompleksne, ovisno o tome koliko je hotel luksuzan. S obzirom na visoku kategoriju hotela i visoka očekivanja gostiju već i prije samog dolaska u hotel, usluge koje se pružaju složenije su od onih koje se pružaju u hotelima niže kategorije. Usluge su također i sadržajnije i nudi ih se veći broj, što znači da je potreban širok raspon proizvoda visoke kvalitete, vrhunskih materijala i kvalitetnih namirnica za vrhunska jela. Zaključno s tim potreban je i veći broj zaposlenika sa praktičnim znanjem koji će gostima moći pružiti vrhunsku uslugu. Zaposlenici osim znanja kojeg već posjeduju, trebaju konstantno nadograđivati svoje znanje kroz razne edukacije i obuke.

Razvojem kadrova u prošlosti došlo je do razvoja talent menadžmenta kada je u fokus došao talent zaposlenika na način da se odgovarajući zaposlenici doživljavaju kao resurs pomoću svojih konkurentnih vještina, znanja i sposobnosti. Rat za talente (*engl. war for talent*) službeno je pokrenut 1998. godine kada je McKinsey & Company, najveća i najprestižnija američka tvrtka za savjetovanje o menadžmentu, objavila svoje sada već poznato izvješće u kojemu proglašavaju da se „za bolji talent vrijedi boriti.“ <sup>27</sup> Definirana su dva pristupa talent menadžmentu, a to su inkluzivan i ekskluzivan pristup. Inkluzivan pristup talent menadžmentu je umijeće prepoznavanja prirodnog talenta zaposlenika i shvaćanja kako pomoći svakom zaposleniku da razvije vještine i znanja specifične za posao kako bi te talente pretvorio u stvarne

---

<sup>26</sup> Galičić, *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, 284.

<sup>27</sup> Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, “The war for talent,” 45.

performanse.<sup>28</sup> U ovom pristupu zaposlenici stvaraju vrijednost i smatraju se glavnom odrednicom organizacije i jamči ravnopravnu raspodjelu resursa među svim zaposlenicima. Ekskluzivan pristup temelji se na pojedincima koji mogu učiniti razliku u organizaciji svojim vještinama i sposobnostima. Unutar ovog pristupa različiti autori su usvojili različite termine za talent kao što su izvrsne sposobnosti, ključni zaposlenici, visoki potencijal ili oni pojedinci s velikim potencijalom koji su od posebne vrijednosti za organizaciju.<sup>29</sup> Strategije koje doprinose zadržavanju kadrova su obuka i razvoj, napredovanje u karijeri, izazovan posao, kompenzacija, prijateljstvo i mentorstvo, interni razvojni programi i pozitivna interakcija menadžera i zaposlenika.

### **3.1. Organizacijska struktura i timovi u luksuznim hotelima**

Organizacijska struktura u luksuznim hotelima razlikuje se od organizacijske strukture hotela nižih kategorija zbog kompleksnije hijerarhije i potrebnog većeg broja zaposlenika, a samim time su i timovi u ovakvim hotelima i veći. S obzirom da je potreban veći broj zaposlenika s većim znanjem i iskustvom, veća je i specijalizacija hotelskih odjela i radnih mjesta. Prosječan broj djelatnika po smještajnoj jedinici u luksuznim hotelima je od 1 do 3 djelatnika, dok je u hotelima manje kategorije od 0,2 do 0,5 po smještajnoj jedinici. Širok raspon radnih mjesta najbolje se može uočiti na odjelu recepcije što slijedi u nastavku.

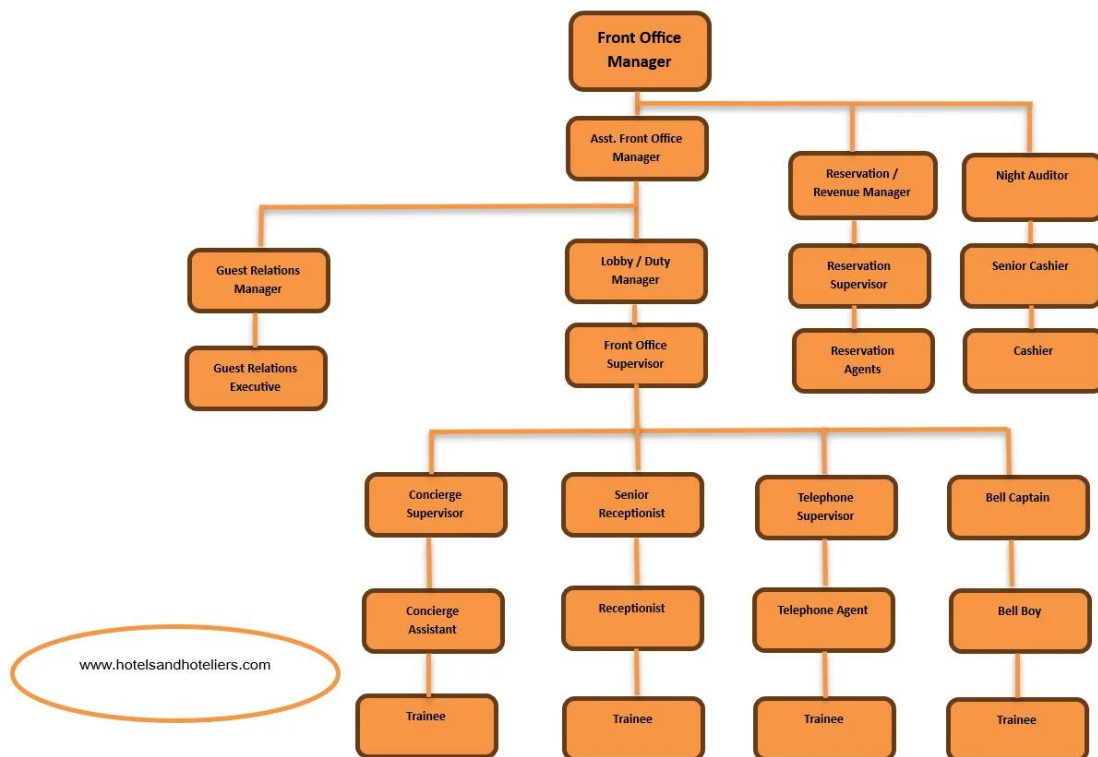
---

<sup>28</sup> Buckingham, Vosburgh, „The 21st century human resources function: it's the talent, stupid!“, 22.

<sup>29</sup> Thunnissen, „Talent mangement: for what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice“, 57.



Slika 1 Radna mjesta na odjelu recepcije u hotelima s 5\*



Izvor: preuzeto sa web-stranice Hotels and Hoteliers <https://hotelsandhoteliers.com/front-office-organizational-chart-5-star/> (pristupljeno 27. lipnja 2024.)

Slika 1. prikazuje organizacijsku strukturu odjela recepcije u hotelima s 5 zvjezdica. Zbog pružanja kvalitetne i personalizirane usluge potrebno je na ovakvim pozicijama zaposliti profesionalne i stručne zaposlenike, koji će ispuniti očekivanja gostiju i pružiti im kvalitetne usluge. Odjelu recepcije hotela viših kategorija pripada i radno mjesto concierge-a. Njegov primarni posao je gostima organizirati boravak u hotelu, pobrinuti se za njihov prijevoz i ukoliko je potrebno rezervirati dodatne usluge unutar i van hotela. Hoteli nižih kategorija nemaju concierge-a, pa se stoga on smatra jednom od konkurentnih prednosti luksuznih hotela i hotela sa 5 zvjezdica. Također na odjelu recepcije rade i zaposlenici koji su zaduženi za odnose s gostima što je u luksuznim hotelima iznimno važno jer je bitno shvatiti što gost želi, koje su mu želje i preferencije u svrhu pružanja što kvalitetnije usluge.

Hotelsko domaćinstvo također treba više sobarica jer su sobe u ovakvim hotelima opremljene vrhunskim materijalima, namještajem i tehnologijom te je potrebno mnogo više vremena koje sobarica mora provesti u sobi čisteći ju. No, ono što je najbitnije u ovakvim hotelima, gdje nerijetko borave javne osobe je poštivanje privatnosti gosta i diskrecija.

Odjel hrane i pića u luksuznim hotelima gostima nudi vrhunsku uslugu, sa vrhunskim chefovima i konobarima koji moraju poštivati razna pravila i standarde posluživanja. Isto tako potrebno je mnogo znanja i iskustva za rad u restoranima koji pripremaju rijetke i vrhunske namirnice, a koji često zna biti i više u luksuznim hotelima. Važno je i poštivati posebne standarde i oznake kvalitete s obzirom da restorani u luksuznim hotelima često budu nagrađeni Michelinovom zvjezdicom.

A osim vrhunske gastronomije, ono po čemu se luksuzni hoteli razlikuju od hotela nižih kategorija su vrhunske dodatne usluge koje pružaju gostima. Od brendirane kozmetike u kupaonicama do dizajnerske odjeće, obuće i nakita. Sa bogatim spa & wellness uslugama, najma luksuznih automobila, jahti i privatnih aviona, u luksuznim hotelima je širok raspon dodatnih usluga.

### **3.2. Važnost edukacije zaposlenika u luksuznim hotelima**

Privlačenje i zadržavanje talentiranih zaposlenika najveći je izazov za tvrtke u doglednoj budućnosti, uključujući ugostiteljstvo.<sup>30</sup> S obzirom na visoko kvalitetne usluge koje se pružaju u luksuznim hotelima koje su inače iznad standarda potrebno je pronaći odgovarajuće zaposlenike koji posjeduju odgovarajuća znanja i vještine, a potom ih i svakodnevno educirati da što na što bolji i kvalitetniji način gostima pružaju usluge. Ovo je posebice bitno u luksuznom hotelijerstvu s obzirom da su u takvim hotelima zaposlenici u fokusu i smatraju se važnim resursom, pa tako prestižni brend luksuznih hotela *The Ritz-Carlton* svoje zaposlenike oslovljava kao „dame i gospodu koji služe dame i gospodu.“ Pružanje usluga u luksuznim hotelima je po svojoj prirodi vrlo složen proces koji uključuje praćenje strogih standarda i procedura kako bi se gostima pružila vrhunska usluga, a u tome glavni ulogu imaju upravo zaposlenici hotela.

Kako bi pružili što bolje i kvalitetnije usluge svojim gostima, razni hotelski lanci i brendovi osmislili su razne principe i pravila vezana uz samo zapošljavanje i educiranje zaposlenika.

---

<sup>30</sup> KPMG Global Insights Pulse, „Top trends and predictions for 2017“, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/03/global-insights-pulse-survey-q42016.pdf> (preuzeto 24. lipnja 2024.)

Tako je osmišljeno 6 principa za što bolju selekciju, zapošljavanje i razvoj zaposlenika u ugostiteljstvu:<sup>31</sup>

1. sustavno biranje zaposlenika
2. odabir iz najveće moguće skupine kandidata
3. objašnjenje zaposlenicima što se želi od njih
4. promišljeno uvođenje u posao
5. intergirano pristupanje razvoju zaposlenika
6. uključivanje zaposlenika u radni proces.

Brend luksuznih hotela *The Ritz-Carlton* daleko je najpoznatiji po educiranju i brizi o svojim zaposlenicima. Oni su uspjeli stvoriti vrlo uspješnu kulturu u kojoj je svaki zaposlenik hotela, uključujući recepcionere, portire i barmene, naučen da instinktivno zadovoljava neizražene želje i potrebe svojih gostiju. Neizražene želje svojih gostiju ispunjavaju tako da su educirani slušati svoje goste i kroz razgovor shvatiti što oni žele, a to sve dokumentiraju u svoje male notese koje uvijek nose sa sobom. Zaposlenici tako poštuju princip ove organizacije koji glasi *customer obsession* i predstavlja duboku i potpunu posvećenost gostu, a ne može se postići bez njihovog angažmana. Koliko ulažu u edukaciju svojih zaposlenika govori činjenica da svoje zaposlenike smatraju najvažnijim resursom organizacije. Svakodnevnim ulaganjem u svoje zaposlenike i njihov razvoj i napredak stvorili su kvalitetnu organizaciju u kojoj je čak 92% zaposlenika u potpunosti angažirano. Angažiranost svojih zaposlenika osiguravaju raznim nagradama i benefitima, kao što je njihov sustav nagrađivanja zaposlenika *5 Star Employee Rewards*.

Zbog složenosti samog procesa pružanja usluga u luksuznim hotelima potreban je veći broj zaposlenika nego u hotelima nižih kategorija. Zaposlenici luksuznih hotela trebaju imati specifična znanja i vještine kako bi mogli pružiti kvalitetnu uslugu zahtjevnim gostima sa visokim očekivanjima. Kako bi se detaljnije analizirala važnost stručnog kadra u luksuznim hotelima i njihova uloga u zadovoljstvu gostiju, iduće poglavlje opisuje konkretnu ulogu concierge-a u tom procesu.

---

<sup>31</sup> Solomon, *The Heart of Hospitality*, 44.

## 4. Uloga concierge-a u luksuznim hotelima

Concierge je osoba zaposlena u luksuznim hotelima i hotelima kategorije 5 zvjezdica, a ostvaruje prvi kontakt s gostima pri njihovom dolasku u hotel. Njegov posao je raznolik, a sa glavnim ciljem organiziranja kompletnog boravka gosta u hotelu, do najmanjeg detalja. Posao concierge-a varira od jednostavnog kontakta s gostom prije dolaska i tokom boravka u hotelu, što licem u lice, što putem telefona i e-maila. Concierge-a možemo definirati kao osobnog batlera kojemu je cilj svog gosta „tetošiti“ i ispuniti mu svaku želju koju on izrazi. Do ispunjenja različitih želja gosta, može doći uz široku mrežu poznanstava, kako privatnih tako i poslovnih što je vrlo bitno u njihovoj profesiji. Zbog toga što gosti ponekad imaju vrlo ekskluzivne želje i potrebe, koje im ostalo osoblje hotela ne bi moglo ispuniti, barem ne s takvom lakoćom kao concierge. S obzirom na sve gore navedeno concierge-a prati jedan epitet koji ga savršeno opisuje, a to je da su oni ambasadori destinacija u kojem se luksuzni hoteli i hoteli kategorije s 5 zvjezdica nalaze. Tako da ukoliko gosti žele posjetiti neku turističku atrakciju do koje je teže doći, što zbog njezine lokacije ili ograničenog kapaciteta, gostu u pomoć dolazi concierge koji će im vrlo lako pronaći transfer i ulaznicu potrebnu za ulaz. Također vrlo su poznati po tome što s lakoćom gostu pronađu ulaznice za rasprodane koncerte, predstave i sve što gostu padne na pamet. Isto tako organiziraju specijalne ture za goste po turističkoj destinaciji i okolici, razne proslave, rezervacije u prestižnim i nagrađivanim restoranima. Concierge-u je gost uvijek na prvom mjestu, a njegov smisao je svakom gostu pružiti što bolji, kvalitetniji i nezaboravni boravak.

### 4.1. Opća obilježja concierge-a

Pojam concierge francuskog je podrijetla, povezana s latinskim *conservus*<sup>32</sup> što u doslovnom prijevodu znači suputnik robova, a koja datira još iz 17. stoljeća. Hotelski concierge stoljećima je u mnogim pogledima bio najistaknutiji tumač luksuzne usluge u ugostiteljstvu.<sup>33</sup> U hrvatskoj literaturi pojam concierge često se upotrebljava u kontekstu portira, a njegovo djelovanje u

---

<sup>32</sup> Galičić, op. cit. 306.

<sup>33</sup> Bellini i Laetitia, „The Concierge. Tradition, Obsolence and Innovation in tourism,“ 18.

krugu portirnice. Pa tako upravo osoblje portirnice svojim uslugama ostavljaju trajnu impresiju na goste hotela. Oni svi zajedno svojim uslugama potvrđuju reputaciju suvremenoga hotela. Njih se naziva općenito „uniformirano osoblje“ (*Uniformed Staff*) ili „osoblje za napojnicu“, jer je poznato da njihova primanja uvelike ovise o zahvalnosti gostiju za usluge koje im pružaju.<sup>34</sup>

Opis posla i glavni zadaci concierge-a su se kroz godine mijenjali, tako što je u prošlosti njegov zadatak bio noću stražariti na ulazu u dvorac i brinuti se o sigurnosti ljudi koji su boravili tamo, do osobe od povjerenja koja je putovala sa ljudima visokog ugleda, najčešće sa kraljevima. Kako su se vremena mijenjala i samo hotelijerstvo napredovalo, posebice pojavom i razvojem luksuznih hotela concierge se „preselio“ u vrhunske hotele kao „sluga“ koji će nastaviti pružati specijalne usluge uvažanim gostima.<sup>35</sup>

Ako gost traži dodatne informacije, poviše uobičajenih hotelskih informacija obratit će se concierge-u. U hotelima pune usluge, uobičajeno je da concierge pomaže gostima kod:<sup>36</sup>

- rezerviranja mjesta u restoranu
- svojim dobrim vezama omogućuje nabavljanje ulaznica za rasprodane koncerte, stol u potpunom restoranu, avio-kartu kod “zatvorene prodaje”, mjesto u spavaćim kolima i dr.,
- organiziranja prijevoza
- pružanja informacija o lokalnim zanimljivostima
- jezičnog prijevoda
- pružanja specifičnih hotelskih informacija.

---

<sup>34</sup> Galičić, op. cit. 305

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Hayes i Ninemeier, *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, 236.

## 4.2. Zlatni ključevi – Les Clefs d’Or

Prijelazom usluga concierge-a u hotele visokih kategorija i luksuzne hotele osnovana je udruga, odnosno profesionalno udruženje concierge-a pod nazivom Les Clefs d’Or ili Zlatni ključevi. Broje otprilike 4000 članova koji rade u preko 80 zemalja i 530 destinacija u doslovno svakom kutku svijeta.<sup>37</sup> Korijeni organizacije sežu iz 1929. godine, a službeno je osnovana 1952. godine u Francuskoj kao neprofitna organizacija koja se temelji na dva stupa: službi i prijateljstvu.<sup>38</sup> Članovi organizacije nose zlatne ključeve na reverima po čemu su i lako prepoznatljivi. Cilj organizacije je promicati prijateljstvo među članovima kako bi svoje usluge izvršavali još kvalitetnije. Prije nego što concierge postane član organizacije i stekne ekskluzivno pravo na nošenje zlatnih ključeva mora imati nekoliko godina iskustva rada kao hotelski concierge. Također mora pristupiti raznim testiranjima i dokazati da je sposoban pružati vrhunske usluge u luksuznim hotelima i hotelima kategorije 5\* koji zahtijevaju uslugu najviše kvalitete.

Članstvom u organizaciji, concierge se treba u obavljanju svog posla i pružanju usluga visoke kvalitete voditi vrijednostima:<sup>39</sup>

- u službi kroz prijateljstvo
- gost je na prvom mjestu
- mreža i organizacija
- integritet i poštenje
- težiti izvrsnosti
- diskrecija
- voditi primjerom.

Organizacija Les Clefs d’Or broji oko 1500 članova u Europi, od kojih su tri članice iz Hrvatske. Hrvatska je kao turistička destinacija tako potvrdila svoj prestižni status. Dame koje su hrvatski turizam obogatile te podigle za jednu razinu i ispisale povijest su: Gloria Luna Steiner, Jasmina Huskić i Sarah Buljat. Svoje su zlatne ključeve dobile 2021. godine i time ušle u povijest hrvatskog turizma kao prve nositeljice ovih strukovnih oznaka.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Les Clefs d’Or, About, <https://www.lesclefsdor.org/about/> (pristupljeno 26. lipnja 2024.)

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ilić-Ostojić, “Les Clefs d’Or – ključevi kojima concierge otvara sva vrata“ <https://www.turistickeprice.hr/les-clefs-dor-kljucjevi-kojima-concierge-otvara-sva-vrata/> (pristupljeno 24. lipnja 2024.)

### 4.3. E-concierge – inovacije u luksuznom hotelijerstvu

Napretkom moderne tehnologije i tokom epidemije virusa Covid-19 koji je pogodio cijeli svijet krajem 2019. godine razvila su se tehnološka rješenja koja su zamijenila radnu snagu u raznim industrijama, pa tako i u hotelijerstvu. Tijekom epidemije, poštujući sve zdravstvene protokole osmišljeni su razni chatbotovi sa svrhom smanjenja zaposlenika i njihovog direktnog kontakta sa gostima. Razna istraživanja pokazala su da su najmanje pogođeni virusom Covid-19 upravo bili luksuzni hoteli, koji su odgovarajućim mjerama opreza i kreativnim rješenjima, a isto tako i lojalnošću gostiju uspjeli popunjavati svoje smještajne kapacitete.

Kako su hoteli bili primorani smanjiti radnu snagu koja je u direktnom kontaktu s ljudima, autori Gosjen i ostali osmislili su chatbot kojeg su nazvali e-concierge. Chatbot je razvijen pomoću aplikacije Dialogflow koja se temelji na umjetnoj inteligenciji i koja može gostu odgovoriti na pitanje.<sup>41</sup> Osnovni koncept e-conciergea je tehnologija koja ima funkciju alata za olakšavanje postojećih usluga u hotelu.<sup>42</sup> Gosti su tako pomoću aplikacije mogli napraviti rezervaciju, imati sve informacije o hotelskim sadržajima na dlanu, a također mogu i zatražiti posebne usluge.

Iako moderna tehnologija u velikoj mjeri može poboljšati poslovanje luksuznih hotela i hotela kategorije 5\* isto tako ima i negativan utjecaj na concierge-a. Tehnologija prijeti da je zamjena za njih i njihova glavna znanja.<sup>43</sup> Prednost korištenja tehnologije može gostima brže pružiti informacije u bilo koje doba dana i noći, s druge strane gubi se ljudski kontakt koji je u segmentu luksuznog hotelijerstva vrlo bitan.

---

<sup>41</sup> Gosjen, Hayardi, Nicholas, Gunawan, Djuwita, Adiati, „Implementaion e-conceirge in hotel,“ 485.

<sup>42</sup> Ibid., 487.

<sup>43</sup> Menoux, „Concierges of luxury hotels: a traditional profession challenged by technological innovations”

#### **4.4. Utjecaj Concierge usluge na zadovoljstvo gostiju u luksuznim hotelima**

U prethodnim poglavljima definiran je koncept luksuznog hotelijerstva, opisan je razvoj luksuza kroz određena razdoblja i uočen je prijelaz luksuza sa materijalnih stvari na spiritualna iskustva i doživljaje koje gosti mogu doživjeti boravkom u luksuznim hotelima. Prepoznati su vodeći brendovi hotela na turističkom tržištu i opisani su aktualni trendovi u luksuznom hotelijerstvu. Radi boljeg razumijevanja poslovanja luksuznih hotela na sustav način analizirana je organizacijska struktura te su opisani timovi i njihova važnost.

Da bi se istraživački dio ovoga rada proveo na što točniji način navedeni su i opisani čimbenici koji utječu na zadovoljstvo gostiju u hotelskim objektima. Definirano je koje poslove obnaša concierge u luksuznim hotelima te koje prednosti dobiva u svojoj profesionalnoj karijeri ukoliko je član udruženja Zlatni ključevi.

U nastavku je analizirano istraživanje provedeno na temu *Uloga concierge-a na zadovoljstvo gostiju luksuznih hotela*. Istraživanje je provedeno zbog nedostatka stručne literature na ovu temu. Istraživanjem su obuhvaćeni gosti koji su boravili u luksuznim hotelima i hotelima kategorije 5 zvjezdica te su na bilo koji način ostvarili komunikaciju s concierge-om. Vodeći se čimbenicima koji utječu na zadovoljstvo usluge gostiju i prijašnjim odabranim istraživanjem definirane je 3 skupine tvrdnji koje su ispitanici mogli ocijeniti, a odnosile su se na radni prostor concierge-a, kvalitetu usluge i međuljudske odnose i ponašanje. U nastavku su opisane metodologija istraživanja i rezultati istraživanja.



#### 4.4.1. Metodologija istraživanja

Cilj istraživanja u ovom radu je utvrditi utječu li concierge usluge na zadovoljstvo gostiju u hotelima kategorije 5 zvjezdica i luksuznih hotela, a zatim ispitati stavove ispitanika utječu li one na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo cjelokupnom uslugom. Istraživanje ove vrste i tematike odabrano je jer ne postoji dovoljan broj stručne literature na ovu tematiku koja određuje povećavaju li ili smanjuju usluge concierge-a sveukupno zadovoljstvo gostiju hotela kategorije 5 zvjezdica i luksuznih hotela. S obzirom da u hotelima visoke kategorije upravo concierge može gostima pružiti personaliziranu i visoko kvalitetnu uslugu, po čemu se hoteli navedenih kategorija razlikuju od hotela niže kategorizacije, bitno je istražiti utječu li oni na zadovoljstvo gostiju i jesu li ključni čimbenici za ostvarivanje istog. Istraživanje o utjecaju concierge usluge na zadovoljstvo gostiju u luksuznim hotelima provedeno je metodom ispitivanja, a primarni podaci prikupljeni su anketiranjem gostiju hotela kategorije 5 zvjezdica i luksuznih hotela. S obzirom na čuvanje privatnosti gostiju, posebice u hotelima visoke kategorije, anketiranje se nije vršilo u samim hotelskim objektima niti se može utvrditi specifično u kojem su hotelu gosti, odnosno ispitanici boravili. Anketnom upitniku pristupilo je ukupno 114 ispitanika, od kojih je 110 ispitanika bilo obuhvaćeno u prigodnom uzorku. Istraživanje je trajalo od 13. travnja do 22. srpnja 2024. godine, a anketni upitnik izrađen je u online obliku preko platforme Google Forms kojemu se moglo pristupiti pomoću linka.

Samo istraživanje, kao i anketni upitnik sastavljeni su po uzoru na istraživanje autora Putra, Wendri, Budiarta pod nazivom „*Concierge Excellent Service to Increase Customer Satisfaciton*“ koje je provedeno u hotelu sa 5 zvjezdica na Baliu.<sup>44</sup>

Anketni upitnik sastavljen je od ukupno 25 pitanja, koja su podijeljena u 6 temeljnih skupina:

- Prva skupina pitanja su dva eliminacijska pitanja koja su se odnosila na to jesu li ispitanici boravili u hotelu kategorije 5 zvjezdica ili oznake luksuznog hotela i jesu li imali neki oblik komunikacije sa concierge-om tokom njihovog boravka u hotelu. Na taj način iz istraživanja su isključeni svi oni ispitanici koji ne odgovaraju postavljenim kriterijima uzorka.
- Druga skupina pitanja koja sadrži četiri pitanja odnosila su se na sam prostor concierge-a, njegovu stratešku poziciju, opremu i sadržaje za rad, čistoću i

---

<sup>44</sup> Putra, Wendri, Budiarta, „Concierge Excellent Service to Increase Customer Satisfaction“, International Journal of Glocal Tourism, 110-118

dostupnost gostima koje su ispitanici ocjenjivali pomoću Likertove ljestvice brojevima od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem).

- Trećoj skupini pitanja fokus je utvrditi kvalitetu i način na koji je concierge pružio uslugu gostima, odnosno je li usluga izvršena na vrijeme, jesu li pružene potrebne informacije i jesu li one bile jasne i lako razumljive, vlada li concierge dobro komunikacijom na stranim jezicima i ocjenjuju se njegova znanja i vještine kroz pristup gostu. Ovoj skupini pripada sedam pitanja, od kojih su ispitanici na šest pitanja Likertovom ljestvicom ocijenili tvrdnje brojevima od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem), a jedno pitanje imalo je za cilj ocijeniti ukoliko su gosti concierge-a kontaktirali telefonom je li njegov odgovor bio brz i je li pružio točne informacije, a odgovor je bilo jednostavno da ili ne.
- Četvrta skupina sadržana od šest pitanja odnosila se na samu empatiju i razumijevanje concierge-a prema gostima i njihovim potrebama. Ispitanici su Likertovom ljestvicom ocjenjivali brojevima od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) tvrdnje o ljubaznosti, empatiji, prijateljskoj raspoloživosti concierge-a, te također i njegovu brigu o njihovim potrebama i stavljanjem na daljnju dispoziciju svojih usluga.
- Peta skupina pitanja odnosila se na sociodemografski profil ispitanika, odnosno na njihov spol, dob, najviši stupanj obrazovanja, njihovo zanimanje, sektor u kojem su zaposleni i poziciju koju obnašaju na radnom mjestu.
- Posljednja, odnosno šesta skupina pitanja sadrži temeljno pitanje odnosno da ispitanici ocijene razinu zadovoljstva uslugom concierge-a u hotelu oznake luksuzni hotel ili hotel kategorije 5 zvjezdica Likertovom ljestvicom brojevima od 1 (u potpunosti nezadovoljan) do 5 (u potpunosti zadovoljan).

#### 4.4.2. Rezultati istraživanja

Nakon detaljne analize metodologije istraživanja, slijede rezultati istraživanja o utjecaju concierge usluge na zadovoljstvo gostiju luksuznih hotela i hotela s 5 zvjezdica zvjezdica kojemu je pristupilo 110 ispitanika koji su boravili i komunicirali s concierge-om u navedenim hotelima.

Pri samom početku rješavanja anketnog upitnika pred ispitanicima su se nalazila dva eliminacijska pitanja koja su određivala prigodni uzorak ovog ispitivanja, a svrha ovih pitanja bila je da se istraživanjem obuhvate isključivo ispitanici koji su boravili u luksuznim hotelima i hotelima s 5 zvjezdica, a koji su također imali i komunikaciju sa concierge-om s ciljem da istraživanje bude relevantno i pravovaljano.

**Tablica 2.** Prva skupina pitanja - eliminacijska pitanja

Pitanje	Odgovor
1. Jeste li boravili u hotelu kategorije 5 zvjezdica ili oznakom luksuznog hotela?	DA 97,4% NE 2,6%
2. Jeste li imali neki oblik komunikacije sa concierge-om tokom Vašeg boravka u hotelu?	DA 96,5% NE 3,5%

Izvor: obrada vlastitog istraživanja, srpanj 2024.

Tablica 2. prikazuje postotak ispitanika koji su boravili u hotelu kategorije 5 zvjezdica ili oznake luksuzni hotel i postotak ispitanika koji su imali neki oblik komunikacije sa concierge-om tokom njihovog boravka. Ispitanici su trebali zadovoljiti dva gore navedena kriterija koji obuhvaćaju prigodni uzorak. U hotelu kategorije 5\* ili oznake luksuzni hotel boravilo je 97,4% ispitanika odnosno njih 111, dok je 96,5% odnosno 110 ispitanika imalo neku komunikaciju sa concierge-om tokom njihova boravka u hotelu. Na temelju eliminacijskih pitanja iz prigodnog uzorka isključena su 4 ispitanika jer nisu zadovoljavali jedan ili oba kriterija, pa su stoga u ovom istraživanju obuhvaćeni odgovori 110 ispitanika od 114 ispitanika koji su pristupili. Na preostala pitanja i tvrdnje u ovom istraživanju ispitanici su pri ocjenjivanju koristili Likertovu ljestvicu od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem).

Druga skupina pitanja odnosi se na sam prostor concierge-a, opremu i sadržaje koji su potrebni za rad, čistoću i urednost, stratešku poziciju radnog prostora i prikladnu radnu

uniformu. Prije pružanja bilo kakve usluge, vrlo je bitno da gosti vizualno odmah uoče prostor concierge-a, koji zbog visoke kategorije i razine pružanja usluga mora biti strateški pozicioniran i prije svega čist sa svom potrebnom opremom u kojem će ih srdačno dočekati concierge u prikladnoj radnoj uniformi sa istaknutim vlastitim imenom i logom hotela, kao i simbolom zlatnih prekriženih ključeva po kojem se ističu članovi udruženja Les Clefs d'Or.

**Tablica 3.** Druga skupina pitanja – radni prostor

Tvrdnja	Aritmetička sredina
1. Radni prostor concierge-a sadrži svu potrebnu opremu i sadržaje potrebne za rad.	4,57
2. Radni prostor concierge-a čist je i uredan.	4,69
3. Radni prostor concierge-a strateški je pozicioniran i lako dostupan gostima.	4,45
4. Concierge je prikladno obučen u radnu uniformu.	4,80

**Izvor:** obrada vlastitog istraživanja, srpanj 2024.

Tablica 3. prikazuje prosječne ocjene ispitanika vezane uz drugu skupinu pitanja, koji su dobiveni aritmetičkom sredinom svih odgovora, prikazanih brojevima od 1 do 5. Odmah do izražaja dolazi tvrdnja koja je ocijenjena najmanjom prosječnom ocjenom od 4,45, a to je tvrdnja vezana uz stratešku poziciju radnog prostora concierge-a i njegove lake dostupnosti gostima. Upravo ova tvrdnja može hotelima stvarati probleme, s obzirom da je vrlo bitno da je prostor recepcije u čijem se sastavu većinom nalazi i radni prostor concierge-a odmah vidljiv gostima čim uđu u hotel. Nadalje, ispitanici su tvrdnje vezane uz svu potrebnu opremu, čistoću i urednost radnog prostora ocijenili prosječnim ocjenama 4,57 i 4,69 što znači da i u ovom dijelu ima mjesta za poboljšanje. Najvišom prosječnom ocjenom, čak 4,80 ocijenjena je tvrdnja vezana uz prikladnu radnu uniformu što je vrlo bitno, jer pomoću radne uniforme gosti mogu vrlo lako uočiti concierge-a i vrlo lako dobiti željene usluge i odgovore na pitanja.

Treća skupina pitanja odnosi se na kvalitetu same usluge koju pruža concierge. Ispitanici su tako ocjenjivali je li tražena usluga izvršena na vrijeme, jesu li pružene potrebne i prikladne informacije, jasne i lako razumljive informacije. Također i je li concierge ispunio njihov zahtjev sa pažnjom i točnošću, vlada li dobro stranim jezicima, jesu li njegova znanja i vještine vidljivi kroz rješavanje problema i sam postupak kontaktiranja. Pomoću odgovora jednostavno je doći

do zaključka jesu li usluge koje concierge pruža u hotelu kvalitetne i koliko utječu na zadovoljstvo gostiju.

**Tablica 4.** Treća skupina pitanja – kvaliteta usluge

Tvrdnja	Aritmetička sredina
1. Concierge je uslugu izvršio na vrijeme.	4,71
2. Concierge je pružio prikladne potrebne informacije.	4,76
3. Concierge je pružio jasne i lako razumljive informacije i upute.	4,79
4. Concierge je Vaš zahtjev ispunio sa pažnjom i točnošću.	4,71
5. Concierge je dobro vladao i komunicirao na stranom jeziku.	4,80
6. Znanja i vještine concierge-a bile su vidljive kroz pristup i rješavanje zadataka.	4,80
7. Postupak kontaktiranja concierge-a bio je jednostavan.	4,75

**Izvor:** obrada vlastitog istraživanja, srpanj 2024.

Tablica 4. prikazuje relativno visoke prosječne ocjene za navedene tvrdnje. Najvišom prosječnom ocjenom 4,80 ocijenjene su tvrdnje vezane uz dobro vladanje i komunikaciju stranim jezicima i prikazana znanja i vještine kroz pristup i rješavanje problema gostiju, što je naravno vrlo bitno u hotelijerstvu, ako ne i ključno. Najnižom prosječnom ocjenom 4,71 ocijenjena je tvrdnja da je concierge uslugu izvršio na vrijeme. Ostale tvrdnje ocijenjene su ocjenama od 4,75 do 4,79. Također, na tvrdnju o postupku kontaktiranja concierge-a vezana su dva pitanja ukoliko su gosti kontaktirali concierge-a telefonski, prvo o tome je li njegov odgovor bio brz na što je 91,7% ispitanika odgovorilo pozitivno i drugo je li pružio potrebne informacije što su ispitanici pozitivno ocijenili sa visokih 98,1%.

Četvrta skupina pitanja usredotočena je na same međuljudske odnose concierge-a, njegovu empatiju, ljubaznost i ponašanje prema gostima. Ispitanici su ocjenjivali tvrdnje vezane uz ljubaznost prilikom rada, prijateljsku raspoloženost tokom izvršavanja usluga, pružanje visoko personalizirane usluge što je u hotelima visoke kategorije vrlo bitno jer gosti vole da ih se „tetoši“ i da im se da do znanja da su oni u centru pažnje zaposlenika. Ovoj skupini pripadaju još dvije tvrdnje koje su vrlo bitne za zadovoljnog gosta, a to su da je concierge svoje usluge

stavio na daljnju dispoziciju i da se brinuo o potrebama svojih gostiju, što uvelike može pozitivno utjecati na gosta i dati mu do znanja da je concierge-u stvarno glavni cilj njegov boravak u hotelu učiniti što boljim.

**Tablica 5.** Četvrta skupina pitanja – međuljudski odnosi i ponašanje

Tvrdnja	Aritmetička sredina
1. Prilikom rada concierge je bio ljubazan.	4,84
2. Concierge je bio prijateljski raspoložen.	4,79
3. Concierge Vam je pružio personaliziranu uslugu.	4,75
4. Concierge je stavio svoje usluge na daljnju dispoziciju.	4,69
5. Concierge se brinuo o Vašim potrebama.	4,79

Izvor: obrada vlastitog istraživanja, srpanj 2024.

Tablica 5. isto kao i prethodna tablica prikazuje relativno visoke prosječne ocjene za navedene tvrdnje. Najvišom prosječnom ocjenom 4,84 ocijenjena je tvrdnja da je concierge prilikom rada bio ljubazan, a najnižom prosječnom ocjenom 4,69 ocijenjena je tvrdnja da je concierge svoje usluge stavio na daljnju dispoziciju. Vrlo je bitno u hotelima visoke kategorije, posebice u luksuznim hotelima gostima dati do znanja da su im zaposlenici uvijek na raspolaganju bez obzira na to s kakvom željom, potrebom ili problemom se oni suočavaju i da će im oni vrlo rado pomoći s tim i riješiti njihove potencijalne probleme i nedoumice. Tvrdnja da je concierge bio prijateljski raspoložen ocijenjena je prosječnom ocjenom 4,79 isto kao i tvrdnja da se concierge brinuo o potrebama gostiju, a tvrdnja da je concierge pružio personaliziranu uslugu ocijenjena je prosječnom ocjenom 4,75.

Peta skupina pitanja odnosi se na sociodemografski profil ispitanika. Ispitanici su označili spol, dob, najviši stupanj obrazovanja, zanimanje, u kojem sektoru su zaposleni i poziciju na radnom mjestu. Pomoću ovih varijabli mogu se donijeti neki osnovni zaključci o tome tko su gosti luksuznih hotela i hotela kategorije 5\*, kojoj dobnoj skupini pripadaju i kakvo radno mjesto obnašaju. U nastavku se nalazi tablica sa korištenim varijablama.

**Tablica 6. Peta skupina pitanja – sociodemografski profil ispitanika**

Varijable	Broj ispitanika	Udio ispitanika
<b>SPOL</b>		
Muški	50	45,5%
Ženski	49	44,5%
Ne želim se izjasniti	11	10,0%
UKUPNO	110	100%
<b>DOB</b>		
20-29 godina	34	30,9%
30-39 godina	57	51,8%
40-49 godina	16	14,5%
50-59 godina	1	0,9%
Više od 60 godina	2	1,8%
UKUPNO	110	100%
<b>NAJVIŠI STUPANJ OBRAZOVANJA</b>		
Srednja škola ili niže	12	10,9%
Viša škola ili fakultet	92	83,6%
Poslijediplomski studij	6	5,5%
UKUPNO	110	100%
<b>ZANIMANJE</b>		
Zaposlen	104	94,5%
Nezaposlen	1	0,9%
Učenik/student	5	4,5%
Umirovljenik	0	0,0%
UKUPNO	110	100%
<b>SEKTOR RADA</b>		
Javni sektor	69	62,7%
Privatni sektor	31	28,2%
Samostalni poduzetnik	10	9,1%
UKUPNO	110	100%

POZICIJA NA RADNOM MJESTU		
Operativni zaposlenik	21	19,1%
Zaposlenik u administraciji	36	32,7%
Menadžer najniže razine	34	30,9%
Menadžer srednje razine	10	9,1%
Menadžer najviše razine	9	8,2%
UKUPNO	110	100%

Izvor: obrada vlastitog istraživanja, srpanj 2024.

Tablicom 6. prikazani su sociodemografski podaci ispitanika koji su pristupili anketnom upitniku. Vidljivo je da je anketnom upitniku pristupilo 110 ispitanika, od kojih je udio muškaraca i žena gotovo podjednak, odnosno 45,5% ispitanika je muškog spola, 44,5% ispitanika je ženskog spola i 10% ispitanika nije se željelo izjasniti.

Nadalje, što se tiče dobi ispitanika, najveći udio i to 51,8% ispitanika u dobi je od 30-39 godina, zatim slijede ispitanici u dobi od 20-29 godina sa udjelom od 30,9% i ispitanici u dobi od 40-49 godina sa udjelom od 14,5%. Sa značajnije manjim udjelom od 1,8 % su ispitanici sa više od 60 godina i 0,9% ispitanici od 50-59 godina.

Prema stupnju obrazovanja ispitanika sa visokim udjelom od 83,6% prednjače ispitanici koji su završili višu školu ili fakultet, 10,9% ispitanika završilo je srednju školu ili niže, a svega 5,5% ispitanika završilo je poslijediplomski studij.

Od 110 ispitanika koji su pristupili anketnom upitniku, njih 94,5% odnosno 104 je zaposleno, što je vrlo visoka brojka koja ide u prilog smanjenju visoke nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj koja je za 1. kvartal 2024. godine prema Eurostatu iznosila 5,5%. Udio učenika/studenata iznosio je 4,5% i nezaposlenih 0,9%.

S obzirom na radni sektor ispitanika, visok udio zauzimaju ispitanici zaposleni u javnom sektoru sa 62,7% odnosno njih 69, a nasuprot tome udio ispitanika zaposlenih u privatnom sektoru je 28,2% odnosno njih 31. Većem udjelu zaposlenih u javnom sektoru u odnosu na privatni u korist ide činjenica da su neto plaće u javnom sektoru veće za čak 25% u istraživanju koje je proveo Ekonomski institut u Zagrebu. Osim javnog i privatnog sektora, 10 ispitanika odnosno 9,1% njih samostalni su poduzetnici.

S obzirom na poziciju na radnom mjestu podjednaki udio ispitanika radi kao zaposlenik u administraciji odnosno njih 32,7%, zatim kao menadžeri najniže razine sa udjelom od 30,9%. Nakon tih pozicija, iduća po redu je operativni zaposlenik sa udjelom od 19,1%. Dok značajnije



manji udio ispitanika su menadžeri srednje razine sa 9,1% i menadžeri srednje razine sa 8,2%. Prema kriteriju podjele pozicija na radnom mjestu i ispitanika koji su sudjelovali u ovom istraživanju uočljivo je da zaposlenici u administraciji i menadžeri najniže razine prema udjelu najviše borave u hotelima kategorije 5 zvjezdica ili luksuzni hotel.

Nakon što su ispitanici ocijenili tvrdnje vezane uz radni prostor concierge-a, kvalitetu usluge, međuljudske osobine i ponašanje, a potom i označili tvrdnje vezane uz sociodemografski profil, posljednje pitanje na koje su ispitanici svoje odgovore obilježili od 1 (u potpunosti nezadovoljan) do 5 (u potpunosti zadovoljan), zapravo je i cilj ovog istraživanja. Naime, posljednje pitanje anketnog upitnika kreirano je da bi ispitanici, odnosno gosti hotela kategorije 5 zvjezdica i oznake luksuzni hotel ocijenili sveukupno zadovoljstvo uslugom concierge-a tokom svog boravka, a kroz prosječne ocjene ovog pitanja cilj je istraživanja doći do zaključka utječe li concierge usluga na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo gostiju.

**Tablica 7.** Zadovoljstvo uslugom concierge-a u hotelu oznake luksuzni hotel ili hotel kategorije 5\*

Pitanje	Aritmetička sredina	
Jeste li zadovoljni uslugom concierge-a u hotelu oznake luksuzni hotel ili hotel kategorije 5 zvjezdica?	4,77	
Ocjena	Broj	Udio
5	85	77,3%
4	25	22,7%
UKUPNO	110	100%

Izvor: obrada vlastitog istraživanja, srpanj 2024.

U tablici 7. prikazani su rezultati zadovoljstva ispitanika uslugom concierge-a u hotelu oznake luksuzni hotel ili hotel kategorije 5 zvjezdica. Posljednje pitanje, ukupno 110 ispitanika prosječno je ocijenilo vrlo visokom ocjenom koja iznosi 4,77. Važno je istaknuti da je od 110 ispitanika, 77,3% odnosno njih 85 ocijenilo zadovoljstvo uslugom najvišom ocjenom 5, a samo 22,7% odnosno njih 25 sa nešto nižom ocjenom 4. Može se zaključiti da concierge usluge definitivno utječu na zadovoljstvo gostiju, a u ovom slučaju gosti su vrlo zadovoljni uslugama koje im concierge kroz njihov boravak u hotelu pruža.

Istraživanje je pokazalo da su gosti zadovoljni uslugom concierge-a u luksuznim hotelima, no iako je zadovoljstvo ocijenjeno visokom ocjenom i dalje postoje tvrdnje i čimbenici na koje luksuzni hoteli mogu utjecati kako bi poboljšali svoje usluge. Što se tiče radnog prostora concierge-a najnižom ocjenom ocijenjena je tvrdnja o strateškoj dostupnosti i pozicioniranosti.

S obzirom da se radni prostor concierge-a većinom nalazi na recepciji hotela, moguće je taj prostor odvojiti i pozicionirati na neko mjesto koje će gostima odmah biti vidljivo i napraviti ga vizualno privlačnim da odmah zaokupi njihovu pažnju. Ostale skupine tvrdnji vezane uz kvalitetu usluge, ponašanje i međuljudske odnose concierge-a ocijenje su visokim ocjenama što je vrlo pohvalno. Od izuzetne je važnosti da concierge gostima pruža visoko personaliziranu uslugu u što kraće vrijeme i na što bolji način, pazeći pritom i na najmanje detalje, te tako pokaže svoje znanje i vještine.

Preporuke za dodatna istraživanja su da se u proces ispitivanja uključi veći broj ispitnika kako bi se dobila veća količina povratnih informacija. Isto tako potrebo je uključiti veći broj varijabli koje potencijalno mogu utjecati na zadovoljstvo kako bi se dobili još detaljniji i precizniji rezultati. Još jedna preporuka za dodatno istraživanje bila bi ispitati stavove gostiju direktno u luksuznim hotelima u Hrvatskoj da bi se dobio jasniji dojam o tome kako su gosti u hrvatskim luksuznim hotelima i hotelima kategorije 5 zvjezdica koje imaju concierge-a zadovoljni uslugama koje im pružaju. Isto tako sve bržim napretkom tehnologije potrebno je detaljnije i preciznije ispitati kako bi gosti reagirali na implementaciju sustava e-concierge u luksuzne hotele i kako bi ono utjecalo na njihovo zadovoljstvo. S obzirom da je istraživanje koje je ranije spomenuto na tu temu prikazalo i dobre i loše strane uvođenja takve nove tehnologije.

## Zaključak

Redefiniranjem luksuza i luksuznog hotelijerstva među gostima se javljaju nove preferencije, promjena ponašanja i visoka očekivanja. Uslijed visokih očekivanja dolazi i do drugačije percepcije gostiju na sam luksuz koji svaki gost doživljava subjektivno. Brzim promjenama u poslovanju i pojavom novih brendova luksuznih hotela na turističkom tržištu dolazi do sve teže diferencijacije hotela od konkurencije. Tim promjenama luksuzni hoteli pokušavaju se oduprijeti personalizacijom usluga, ulaganjem u povećanje kvalitete što pruženih usluga, tako i kvalitete korisničkog iskustva.

U svrhu pružanja što kvalitetnijih usluga gostima i što veće distinktivne razlike od konkurencije hoteli ulažu u visoko sofisticirane softvere pomoću kojih prate preferencije svojih gostiju. Kako bi ostali konkurentni na tržištu ulogu u zadovoljstvu gostiju preuzima concierge. Concierge svojim širokim znanjem i rasponom usluga koje pruža uvelike može utjecati na zadovoljstvo gostiju luksuznih hotela. Prije provođenja samog istraživanja definirani su čimbenici koji utječu na zadovoljstvo gostiju, a koji su kasnije bili osnova u istraživanju i prilagođeni temi. Odabrani čimbenici podijeljeni su u skupine koje utječu na zadovoljstvo gostiju, a to su radni prostor, kvaliteta usluge, međuljudski odnosi i ponašanje concierge-a.

Rezultati istraživanja dokazali su da concierge usluge utječu na zadovoljstvo gostiju luksuznih hotela. Ispitanici su visokim ocjenama ocijenili cjelokupno zadovoljstvo, a prosječno najniža ocjena vezana je uz stratešku poziciju radnog prostora concierge-a. To posljedično može negativno utjecati na cjelokupno zadovoljstvo gosta, jer je bitno da gosti prostor concierge-a kao i samu recepciju vizualno primjete odmah pri ulasku u hotel. Tvrdnje vezane uz vještine i znanja te ponašanje concierge-a ocijenjene su visokim ocjenama što dokazuje bitnu ulogu u zadovoljstvu gostiju. A od izuzetne je važnosti da concierge gostima pruža visoko personaliziranu uslugu u što kraće vrijeme i na što bolji način, pazeći pritom i na najmanje detalje, te tako pokaže svoje znanje i vještine.

## Bibliografija

Ali, F., M. Amin, i C. Cobanoglu. "An integrated model of service experience, emotions, satisfaction and price acceptance: An empirical analysis in the Chinese hospitality industry." *Journal of Hospitality Marketing & Management* , 2016: 449-475.

Alnawas, I., i J. Hemsley-Brown. "Examining the key dimensions of customer experience quality in the hotel industry." *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2019: 833-861.

Ball, D., P. S. Coelho, i M. J. Vilares. "Service personalization and loyalty." *Journal of Services Marketing*, 2006.

Bellini Nicola, Convert Laetitia. "The Concierge. Tradition, Obsolence and Innovation in tourism." *SYMPHONIA Emerging Issues in Management*, 2016: 18.

Berstein, L. "Luxury and the hotel brand ." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1999: 47-53.

Buckingham, M., i R. M. Vosburgh. "The 21st century human resources function: it's the talent, stupid!" *Human Resource Planning*, 2001: 17-23.

Chambers, E.G., M. Foulon, H. Handfield-Jones, i S.M. Hankin. "The War for talent ." *McKinsey Quarterly* , 1998: 44-57.

Department, Statista Research. *Luxury travel and tourism worldwide - statistics & facts* . Statista , 2023.

Dubois, B, G Laurent, i S Czellar. "Consumer segments based on attitudes toward luxury: Empirical evidence from twent countries." *Marketing Letters*, 2005: 115-128.

Floričić, Tamara. *Suvremeno hotelijerstvo izazovi nove konkurentnosti* . Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli , 2022.

- Galičić, Vlado. *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017.
- Gosjen, D. I., K. H. Hayardi, Nicholas, A. S. G. Gunawan, Djuwita C. M., i M. P. Adiati. "Implementation e-concierge in hotel." *Procedia Computer Science* , 2023: 485-498.
- Grossman, G. M., Shapiro C. "Counterfeit-product trade." *American Economic Review*, 1986: 59-75.
- Hayes, D.K., Ninemeier, J.D. *Upravljanje hotelskim poslovanjem*. Zagreb: M Plus, 2005.
- Hirschman, E. C., i M. B. Holbrook. "Hedonic consumption: Emerging concepts, methods, and propositions ." *Journal of Marketing* , 1982: 92-101.
- Ilić-Ostojić, Gordana. *Turističke priče*. 17. svibanj 2023. <https://www.turistickeprice.hr/les-clefs-dor-kljucevi-kojima-concierge-otvara-sva-vrata/> (pokušaj pristupa 24. lipanj 2024).
- Insight, Fortune Business. "Luxury Hotel Market Size, Share & Industry Analysis, By Room Type (Luxury, Upper-upscale, and Upscale), Category (Chain and Independent), and Regional Forecast, 2024-2032." 2023.
- Kuckusta, D, V. C Heung, i C Hui. "Deploying self-service technology in luxury hotel brands: Perceptions of business travelers ." *Journal of Travel and Tourism Marketing* , 2014: 55-70.
- Lemke, F., M. Clark, i H. Wilson. "Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011: 846-869.
- Les Clefs d'Or, About*. n.d. (pokušaj pristupa 26. lipanj 2024).
- Lucas, Jane. "LTI announces the World's Best Luxury Hotel Brands 2023." *Hospitality Net* (Hospitality Net ), 2023.

- Matilla, A. "Consumers value judgements: How business travelers evaluate luxury-hotel services." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 1999: 40-46.
- Menoux, T. "Concierges of luxury hotels: a traditional profession challenged by technological innovations." *4th Asia-Euro Conference 2012 in Tourism, Hospitality & Gastronomy*. Selangor , 2012.
- Nasution, H. N., i F. T. Mavondo. "Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience." *International Journal of Hospitality Management*, 2008: 204-213.
- Oakland, J. S. *Total quality management*. London: Heinemann , 1989.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithalm, i L. L. Berry. "A conceptual model of service quality and its implications for future research ." *The Journal of Marketing*, 1985: 41-50.
- Patru, Simona. "Embracing Quiet Luxury in Hospitality: A New Paradigm for Hotels." *LinkedIn*, 2024: 1.
- Pulse, KPMG Global Insights. *Top trends and predicitions for 2017*. Izvješće , KMPG International , 2016.
- Putra, M. A., G. M. Wendri, i P. Budiarta. "Concierge Excellent Service to Increase Customer Satisfaction." *International Journal of Glocal Tourism* , 2020: 110-118.
- Small Luxury Hotels of The World, Discover Destinations*. n.d. (pokušaj pristupa 20. Lipanj 2024).
- Solomon, Micah. *The Heart of Hospitality*. New York: SelectBooks, Inc., 2016.
- The Leading Hotels of the World, Destinations Croatia*. n.d. (pokušaj pristupa 20. lipanj 2024).
- Thunnissen, M. "Talent management: for what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice." *Employee Relations*, 2016: 57-72.

Wagner-Wright, Sandra. "Tremont House: America's First Luxury Hotel ." *History American* , 2021 : 1 .

Wicks, A. M., i C. J. Roethlein. "A satisfaction-based definition of quality." *Journal of Business & Economic Studies*, 2009: 82-97.

Yeng, S. T., M. S. Jusoh, i N. A. Ishak. »The impact of total quality management (TQM) on competitive advantage: a conceptual mixed methods study in the Malaysia luxury hotel industries." *Academy of Strategic Management Journal* , 2018: 1-10.

Ying, S., J. H. Chan, i X. Qi. "Why are Chinese and North American guests satisfied or dissatisfied with hotels? An application of big data analysis." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2020: 3249-3269.

## Popis ilustracija

### Tablice

Tablica 1 Nasumično odabrane online recenzije hotela iz grupacije Mandarin Oriental ...	26
Tablica 2. Prva skupina pitanja - eliminacijska pitanja.....	40
Tablica 3. Druga skupina pitanja – radni prostor .....	41
Tablica 4. Treća skupina pitanja – kvaliteta usluge .....	42
Tablica 5. Četvrta skupina pitanja – međuljudski odnosi i ponašanje .....	43
Tablica 6. Peta skupina pitanja – sociodemografski profil ispitanika.....	44
Tablica 7. Zadovoljstvo uslugom concierge-a u hotelu oznake luksuzni hotel ili hotel kategorije 5* .....	46

### Grafikoni

Grafikon 1 Ponuda luksuznih hotelskih brendova u svijetu, od veljače 2023. ....	10
Grafikon 2 Ponuda luksuznih hotela diljem svijeta od 1983. do 2023., s prognozom za 2033. ....	11
Grafikon 3 Mandarin Oriental hoteli u svijetu .....	14

### Slike

Slika 1 Radna mjesta na odjelu recepcije u hotelima s 5* .....	30
--	----